



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA**  
**EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**TELMA REGINA BATISTA DE LIMA**

**PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS**  
**DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR – IFES**

**FORTALEZA**

**2024**

TELMA REGINA BATISTA DE LIMA

PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR – IFES

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, requisito para a obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Administração de empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- L711p Lima, Telma Regina Batista de.  
Percepção de sucesso na carreira dos secretários executivos de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES / Telma Regina Batista de Lima. – 2024.  
60 f. : il.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.
1. Carreira. 2. Percepção de Sucesso. 3. Secretários Executivos. I. Título.

CDD 378

---

TELMA REGINA BATISTA DE LIMA

PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR – IFES

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, requisito para a obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Administração de empresas.

Aprovada em 26/03/2024

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Cesario Rui Callou Filho  
Centro Universitário Ateneu (UNIATENEU)

Dedico este trabalho a Deus, que na sua fidelidade, provê todas as coisas para a minha vida, é meu amigo e meu consolo em todas as horas e aos meus pais, Lourival e Izabel (*in memoriam*) que nunca mediram esforços para que meus irmãos e eu tivéssemos educação e formação acima de todas as outras coisas.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido Evaldo Jr., pelo amor dedicado, a companhia, o apoio e a força nesta trajetória.

Aos meus filhos Rafael, Júlia e Isabela por serem minhas razões de tudo e me cobrirem de amor.

A toda a minha família e amigos, que represento aqui através dos meus irmãos Tereza, Tânia e Cristiano pela ajuda sempre presente, por serem os maiores responsáveis por eu ter iniciado este projeto com o qual tanto sonhei.

À Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros, por ser a melhor orientadora que eu poderia ter tido, exemplo de mulher de Deus, professora, amiga e uma inspiração para mim em todos os momentos. Gratidão imensa.

Aos professores participantes da banca examinadora: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, que nos mostrou que um professor pode ser bom, tendo a alma leve ao mesmo tempo; e ao Prof. Dr. Cesario Rui Callou Filho pela sua competência sem descuidar do lado humano. Grata por terem aceitado o convite para participar da minha Banca.

Às queridas amigas, secretárias executivas da IFES pesquisada, que gentilmente cederam seu tempo e se disponibilizaram a participar desta pesquisa, meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas da turma do Mestrado POLEDUC - 2021, pelo apoio nos momentos de angústia, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas. “Ninguém solta a mão de ninguém.”

À Universidade Federal do Ceará e ao POLEDUC, que, através de seus servidores e professores, deram sustentação ao meu conhecimento, aperfeiçoando meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao meu chefe, Prof. Jorge Barbosa Soares, que desde sempre me incentivou a entrar no Mestrado e me ajudou até o último e mais delicado momento. É nessas horas que sabemos que temos “um amigo tão chegado quanto um irmão”. Seu apoio foi essencial! Através dele agradeço a todos que fazem o CRIA.

“Quer ter sucesso em sua carreira, relacionamento e na sua vida? A lição fundamental é: saber fracassar e entender que sucesso tem como base a capacidade de fracassar e continuar em frente, tentando sempre.” (Surama Jurdi)

## RESUMO

A busca por crescimento é um sinal e o objeto que baliza os níveis de satisfação das pessoas em relação à sua vida profissional e como é percebido o sucesso ao longo da sua trajetória. A maneira como os profissionais percebem seu caminho se dá através de como o seu trabalho é exercido, se de forma satisfatória, ou não, e em que nível este lhe traz satisfação pessoal ou profissional. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a Percepção de Sucesso na Carreira de Secretários Executivos que atuam em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Metodologicamente, recorreu-se à pesquisa de abordagem qualitativa, classificada, quanto aos fins, como descritiva. Em relação ao meio, trata-se de pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado a cinco secretárias executivas que atuam numa instituição federal de ensino superior, unidade de análise escolhida para este estudo. Os dados foram interpretados segundo a análise de conteúdo, com suporte do *software* de análise de dados qualitativos Atlas. Ti. Concluiu-se que a percepção de sucesso na carreira das secretárias executivas que atuam na UFC que participaram desta investigação, necessitam organizar sua categoria e construir sua própria visão acerca do trabalho e do lugar que exercem na instituição. Apesar de terem apontado aspectos positivos, os resultados apontam para a existência de desafios a serem superados para que seja possível uma crescente valorização dos seus papéis e responsabilidades, de modo a potencializar as competências desse profissional em níveis estratégicos na Instituição. É necessário que a Universidade ofereça possibilidades de desenvolvimento de carreira que gere nas secretárias executivas perspectivas de reconhecimento da profissão, com autonomia, de maneira que elas se percebam como agentes ativas e independentes.

**Palavras-chave:** Carreira. Percepção de Sucesso. Secretários Executivos.



## ABSTRACT

The search for growth is a sign and object that guides people's levels of satisfaction in relation to their professional life and how success is perceived throughout their career. The way professionals perceive their path is through how their work is carried out, whether satisfactorily or not, and to what level it brings them personal or professional satisfaction. The general objective of this research was to analyze the Perception of Career Success of Executive Secretaries who work at a Federal Higher Education Institution. Methodologically, we used qualitative research, classified as descriptive in terms of purpose. Regarding the environment, it is field research. Data were collected through a questionnaire applied to five executive secretaries who work at a federal higher education institution, the unit of analysis chosen for this study. Data were interpreted according to content analysis, with the support of the qualitative data analysis software Atlas. Ti. It concluded that the perception of career success of the executive secretaries who work at UFC who participated in this investigation, need to organize their category and build their own vision about the work and place they play in the institution. Despite pointing out positive aspects, the results point to the existence of challenges to be overcome so that a growing appreciation of their roles and responsibilities is possible, in order to enhance the skills of this professional at strategic levels in the Institution. It is necessary for the University to offer possibilities for career development that generate prospects for recognition of the profession in executive secretaries, with autonomy, so that they perceive themselves as active and independent agents.

**Keywords:** Career. Perception of Success. Executive Secretaries

## SUMÁRIO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Contextualização e delimitação do tema.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.2</b> | <b>Questão de pesquisa .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.3</b> | <b>Objetivos da pesquisa .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.4</b> | <b>Justificativa .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>1.5</b> | <b>Estrutura da dissertação .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Percepção de Sucesso de Carreira nas dimensões objetivas e subjetivas .....</b>              | <b>15</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Secretariado Executivo: evolução e carreira no serviço público .....</b>                     | <b>20</b> |
| <b>3</b>   | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Desenho de Estudo .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Local e período do estudo .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Seleção dos participantes .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>3.4</b> | <b>Aspectos éticos .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Técnicas de coleta e análise dos dados.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>3.6</b> | <b>Etapas de realização da pesquisa .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>4</b>   | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Perfil das participantes .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>4.2</b> | <b>A dimensão subjetiva do sucesso na carreira na percepção de secretárias executivas .....</b> | <b>38</b> |
| <b>4.3</b> | <b>A dimensão objetiva de percepção do sucesso na carreira de secretárias executivas .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Aplicabilidade na Gestão.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONCLUSÃO .....</b>  | <b>52</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>54</b> |
|            | <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA .....</b>       | <b>57</b> |
|            | <b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>                      | <b>59</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão destacadas a contextualização e delimitação do tema, a questão de pesquisa, os objetivos da pesquisa, geral e específicos, a justificativa para a abordagem dessa temática e a estrutura da dissertação.

### 1.1 Contextualização e delimitação do tema

No contexto das organizações do século XXI, o conhecimento é um recurso organizacional fundamental e está se tornando, cada vez mais, uma fonte valiosa de diferencial competitivo. Tornou-se matéria-prima básica, sendo o principal ingrediente do que é produzido, comprado e vendido. Desta forma, administrá-lo, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo, transformou-se na tarefa econômica mais importante das empresas (Stewart, 1998).

Uma carreira não é uma sequência linear de experiências de trabalho ou cargos ocupados, porém trata-se, sobretudo, de uma série de estágios, frutos da interação entre o trabalhador e o seu ambiente. Configura-se, portanto, como uma resultante que busca conciliar as expectativas das empresas e de seus funcionários (Dutra, 2002).

As pessoas estão preocupadas com as carreiras, trajetórias profissionais e pessoais ao longo da vida. Os indivíduos buscam o desenvolvimento de carreira a fim de alcançar posições favoráveis na organização, obtendo assim, sucesso. A carreira é um tema relevante no contexto acadêmico e organizacional, pois aborda perspectivas e compreensões sobre toda a trajetória vivida pelo indivíduo (Hall, 1996; Veloso; Silva; Dutra, 2011).

A definição de carreira divide-se em duas fases distintas: a primeira fase denomina-se carreira tradicional, e a segunda denomina-se carreira moderna, que se verifica a partir dos anos 1970, e decorre da ruptura da carreira tradicional nessa mesma década (Balassiano, 2004).

As instituições do setor público possuem algumas características que diferem dos padrões observados no setor privado quando se analisa a influência dessas na motivação e no comportamento dos funcionários (Rodrigues et al., 2014). A estabilidade é uma característica importante na diferença entre o setor público e o privado.

O servidor público torna-se, então, campo peculiar para estudos sobre engajamento no trabalho, pois além de levar em conta que ele pode variar de indivíduo para indivíduo, o ambiente do serviço público é diferente do ambiente das empresas privadas. Em uma empresa privada, a estabilidade pode ser encarada como fator de aumento de motivação. No serviço público a estabilidade, por ser comum aos servidores, não têm o mesmo peso (Botelho;

Paiva, 2011).

Para Sabino, Rocha e Souza (2017), devido às atividades rotineiras que envolvem o cotidiano secretarial, há um inicial entendimento de que se trata de trabalho simples, sem maior complexidade. No entanto, as atividades compõem um fluxo de trabalho que complementa sistemas de registros e comunicações organizacionais, denotando a necessidade de conhecimento e experiência para a compreensão sobre como eles funcionam, quais as eventuais falhas ou insuficiências (Erickson et al., 2008).

Os profissionais de Secretariado Executivo foram contratados para o serviço público por meio de concursos realizados nos diversos órgãos e entidades. Ferreira (2011) constatou que, durante o período de 2008 a 2010, foram realizados dez concursos públicos para o cargo de secretário executivo, em instituições da administração direta e indireta (Durante et al., 2020).

O Decreto nº 9.262/2018, entretanto, extingue cargos efetivos vagos e que vierem a ocupar os quadros de pessoal da Administração Pública Federal, incluindo, entre outras, a categoria de secretário executivo. O citado decreto veda a abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (Brasil, 2018).

Para Judge et al. (1995), o sucesso é a representação das realizações percebidas, acumuladas pelo indivíduo, como resultado de suas experiências de trabalho e quando se busca conciliar as expectativas das pessoas à organização. Faz-se necessário reconhecer a existência da carreira objetiva (expressa em cargos, títulos e salários) e da carreira subjetiva (referências de caráter psicológico) associadas à realização e satisfação pessoal na carreira.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Nesse contexto, em que se destaca a gestão de carreira, o serviço público e a atuação do(a) secretário(a) executivo(a), surge a questão que norteia esta dissertação: Como os(as) Secretários(as) Executivos(as) percebem suas carreiras em uma Instituição Pública de Ensino Superior?

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

Nessa perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a Percepção de Sucesso na Carreira de Secretários Executivos que atuam em uma Instituição Federal de Ensino Superior, sob o olhar destes profissionais. Para o alcance desse objetivo, foram definidos como

objetivos específicos:

Caracterizar a dimensão objetiva da percepção de Sucesso na Carreira de Secretários(as) Executivos(as) que atuam em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Compreender a dimensão subjetiva da percepção de Sucesso na Carreira de Secretários(as) Executivos(as) que atuam em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Propor ações de gestão voltadas para a atuação secretarial em IFES, que contribuam para a interpretação profissional acerca das suas realizações nas dimensões objetivas e subjetivas.

#### **1.4 Justificativa**

De acordo com o eixo Pessoas – Servidores, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFC, lê-se no item 3 dos objetivos estratégicos: “Proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional” (PDI/UFC – 2018/2022).

Tendo em vista que a linha de pesquisa Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional, deste Programa de Pós-graduação, “visa analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e sua relação com o Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal, a partir de diagnóstico da qualidade acadêmica e de seus impactos sobre o desenvolvimento educacional, social e econômico do seu entorno. [...] Deve permitir, ainda, a análise dos recursos material, financeiro e de pessoal, bem como a gestão da qualidade de vida no trabalho e a gestão dos ambientes organizacionais das IES”.

A motivação para explorar esse tema atribui-se ao fato de que o servidor público se torna, então, campo peculiar para estudos sobre engajamento no trabalho, pois além de levar em conta que ele pode variar de indivíduo para indivíduo, o ambiente do serviço público é diferente do ambiente das empresas privadas.

Respondendo assim, aos objetivos do PDI e à linha de Pesquisa do POLEDUC, acredita-se que a relevância de nosso trabalho se dará pela análise dos dados a serem obtidos através dos questionários aplicados.

Este trabalho dissertativo apresenta validade tanto interna quanto externa, à medida que a UFC poderá utilizar as informações advindas dos achados e poderá fomentar programas de melhorias (validade interna), bem como outras IES utilizarem as informações para avaliar, ampliar e proporcionar melhorias a suas Instituições (validade externa).

Entre os motivos citados, um outro extremamente pertinente correlaciona com a lacuna na literatura, pois até o momento há uma redução de informação quanto ao sucesso, perfil de carreira, descrição de atividades para aqueles servidores de Universidades públicas na função de Secretários Executivos.

Foi realizada busca realizada na plataforma da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) com os seguintes descritores: “Secretariado Executivo”, “Percepção de Carreira” e “Carreira em Instituições Federais de Ensino Superior”, no período de 2019 a 2023. Foram localizados 21 estudos acerca do Secretariado Executivo.

Milan (2023) investigou a compreensão acerca da ressignificação por parte de secretários(as) executivos(as) sobre suas carreiras, mediante o Decreto federal nº 9.262/2018. O estudo apontou para uma “[...] insustentabilidade na carreira desses profissionais nas IFES, considerando que há um desequilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais” (Millan, 2023, p. 203). Outro destaque refere-se ao estudo de Silva (2021) que teve como foco a identidade profissional ao buscar identificar e discutir as transformações nas competências relacionadas à formação e à atuação secretarial. A pesquisa denotou que a identidade secretarial passa por um processo de construção fundamentado em eventos que disseminam conhecimentos e vivências, bem como na própria atuação profissional.

Os demais estudos localizados, abordam temas relacionados aos seguintes temas: indicadores de desempenho em IFES, educação e Secretariado Executivo, ensino na área secretarial, perfil e realidade laboral. Entretanto, não foram identificadas pesquisas voltadas para a percepção de carreira de secretários em IFES, o que denota uma contribuição desta dissertação para as discussões científicas na área.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

Este estudo está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução. A primeira seção apresentou a introdução, contemplando a contextualização e delimitação do tema, a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa, além da estrutura da dissertação. A segunda seção aborda o referencial teórico sobre Percepção de Sucesso na Carreira, descrevendo sua escala e suas dimensões objetivas e subjetivas, o que nos esclarece sobre a importância que este estudo tem no âmbito do trabalho e sua relevância científica. Em seguida abordamos sobre a carreira no Serviço Público Federal e sobre a história do profissional de secretariado executivo no Brasil. Com isso, fizemos a ligação entre os dois constructos deste estudo, abordando a carreira do Secretário Executivo no serviço público federal e a sua

atuação em IFES, o que trará bases importantes para a pesquisa.

Os procedimentos metodológicos são descritos na terceira seção deste estudo. É realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, classificada quanto aos fins como descritiva. Em relação ao meio, a pesquisa é de campo. Foram coletados dados por meio de um questionário aplicado aos profissionais de uma instituição pública federal, unidade de análise escolhida para este estudo. Os dados foram interpretados segundo a análise de conteúdo de Bardin (2008), com suporte do *software* de análise de dados qualitativos Atlas. Ti 23, norteando também a análise dos resultados.

Na quarta seção estão expostos os resultados alcançados pelo estudo, analisados segundo o referencial teórico. Por fim, na quinta seção são expostas as considerações finais da pesquisa, seguidas das referências, apêndices e anexos. Nestas considerações revisitaram-se cada um dos objetivos inicialmente propostos, avaliando os conteúdos que surgiram através do desenvolvimento da pesquisa. Concluiu-se esta dissertação com propostas para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Percepção de Sucesso de Carreira nas dimensões objetivas e subjetivas

Atualmente, dentre os estudos relevantes sobre organizações, encontra-se o estudo sobre carreiras, que busca compreender o comportamento do trabalhador em relação à política de gestão de pessoas da organização e o grau de dependência destes em relação à própria empresa. Há muitos estudos que discutem o tema, que evoluiu desde a simples execução do trabalho, de modo servil, alienado e repetitivo, até um modelo presente atualmente, evidenciado pela construção ativa e independente da própria carreira por parte do funcionário (Agapito, 2012).

Para Bendassolli (2006), a gestão de carreira é um tema de grande importância para a gestão de pessoas, e essa temática vem crescendo e sendo abordada pelas empresas, por diversos profissionais, gestores e especialistas, de tal forma a proporcionar ascensão organizacional. O desenvolvimento da carreira pode ser gerenciado pelo próprio indivíduo ou pela organização (COSTA, 2011).

London e Stumpf (1982) conceituam a carreira como sendo um somatório de todos os trabalhos realizados na vida do indivíduo:

Uma carreira é uma sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados, durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade (London; Stumpf, 1982, p. 4).

Segundo Nakata (2011), a carreira tornou-se assunto primordial de discussão, tanto pelo ponto de vista individual quanto do ponto de vista organizacional e a transição entre esses pontos permite compreender que o principal responsável pelo sucesso profissional na atualidade é o próprio indivíduo.

A carreira possui diferentes abordagens, porém três delas são mais evidenciadas: tradicional, proteana e sem fronteira por (Greenhaus; Callanan, 1994; Hall, 1996; Cappelli, 1999; Martins, 2001; Donald, 2006; Veloso; Dutra, 2010). Segundo Marques et al. (2011), o conceito de carreira nos estudos organizacionais surgiu ao longo do século XIX, com a sociedade industrial capitalista, fundada no princípio de igualdade e o de liberdade de êxito individual e na possibilidade de progresso econômico e de promoção social. Esta visão tradicional pressupunha a carreira como um caminho de longa duração, em um contexto em que



os empregos eram abundantes e estáveis, a taxa de desemprego era baixa e havia uma melhoria contínua dos serviços sociais.

As incertezas no mundo do trabalho, associadas ao contexto do neoliberalismo e das transformações tecnológicas, promovem que o homem deve ser empreendedor de si mesmo, o que leva ao conceito de autogestão da carreira (Fontenelle, 2007). As pessoas passaram a ter menos confiança nas organizações e a buscar seus próprios caminhos profissionais, gerenciando seus motivos, habilidades e contatos no mercado de trabalho, ou seja, desenvolvendo carreiras sem fronteiras (Defillippi; Arthur, 1994) ou simplesmente seguindo um “caminho com o coração” em busca do conhecimento e do sucesso psicológico, como uma carreira proteana (Hall, 2002).

A carreira sem fronteiras prevê a passagem do indivíduo por várias empresas, diferentemente daquela estabilidade da carreira tradicional associada a uma única empresa (Hall, 1996). Já a tipologia de carreira que também enfatiza a personalidade da ideia de satisfação pessoal (Hall, 2002), a qual é autogerida e baseada na busca por um sucesso psicológico na realização de um trabalho. O termo “proteana” é oriundo do nome do deus grego Protheus, o qual era capaz de mudar de forma quando quisesse (Taborda, 2012), uma noção bem condizente com o ritmo frenético de mudanças dos tempos atuais, além de também apontar para uma qualidade de adaptabilidade ou flexibilidade.

Pode-se selecionar o conceito proteano apresentado por Hall (1998), como representante dos modelos contemporâneos ou modernos, no qual a carreira é entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, ambos relacionados com o trabalho ao longo da vida. Dessa forma, as organizações devem proporcionar trabalhos desafiadores possibilitando o desenvolvimento e aplicação das competências de seus integrantes.

Conforme Brown (2002), as primeiras teorias de carreira foram elaboradas com o intuito de compreender como são feitas as opções de carreira e, em alguns casos, propor mecanismos que ajudassem as pessoas a fazerem melhores escolhas, ou seja, a tomar decisões que trouxessem satisfação e/ou adaptação em relação à profissão escolhida.

Apesar de simples, esta ideia ainda prevalece no centro das teorias das escolhas profissionais, às quais abordam que o indivíduo deve procurar o autoconhecimento, suas habilidades, interesses, valores e motivações e, também, o conhecimento do ambiente no qual está inserido, buscando assim uma profissão na qual exista o ajuste entre suas características pessoais e as exigências da ocupação.

Schein (2013) propõe que o conceito de Âncora de Carreira, que se caracteriza pela combinação de áreas percebidas de competência, motivações e valores que sempre serão

consideradas em face de decisões de carreira. É uma espécie de representação do verdadeiro “eu”. Sem esse nível de autoconhecimento, é muito provável que algumas decisões de carreira se provem equivocadas, pois chegará o ponto em que se dirá: “[...] isso não tem nada a ver comigo”. São oito categorias principais: Competência Técnica-Funcional, Competência Administrativa Geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empresarial, Serviço/Dedicação a uma Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida.

Observa-se, a partir das diferentes percepções dos autores, que a carreira envolve uma amplitude de conceitos que procuram representar os dinâmicos processos que envolvem a inserção dos trabalhadores em suas trajetórias profissionais (Costa, 2001).

A percepção de sucesso na carreira, pode ser segmentada em duas dimensões: dimensão subjetiva de carreira e dimensão objetiva de carreira que são abordadas a seguir.

A dimensão subjetiva na carreira envolve os fatores intangíveis e não mensuráveis. O sentimento de competência nas atividades, o trabalho cooperativo em equipe, a satisfação das tarefas realizadas, a prestação de um serviço útil à sociedade, o respeito aos valores pessoais, o desenvolvimento da carreira, a empregabilidade, a segurança e a criatividade para inovar e criar.

A dimensão subjetiva de desenvolvimento na carreira descrita por Costa (2011) é composta de nove fatores: Competência, Cooperação, Contribuição, Criatividade, Desenvolvimento, Empregabilidade, Equilíbrio vida-trabalho, Identidade e Valores, conforme descritos a seguir:

a) Competência: neste fator, a percepção de sucesso significa realizar trabalhos com competência que pode ser observada por meio do desempenho, atingindo metas definidas, revelando o quanto a pessoa se sente capaz no que faz, o que a diferencia em termos profissionais. A competência pode ser complexa a depender das necessidades de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências para desempenhar uma atividade profissional (Dutra, 2002).

b) Cooperação: neste fator, a percepção de sucesso significa sentir que tem relacionamentos fundados na cooperação, revelando o quanto a pessoa se sente realizada e bem-sucedida no trabalho em equipe, com a chefia e clientes, e o quanto valoriza a construção de redes de convivialidade durante sua carreira, atingindo bons resultados em cooperação com outros. A cooperação requer boas relações com o empregador, valorização das pessoas de acordo com seus diferenciais para a instituição, estar e cooperar com as equipes (Dries et. al, 2008).

c) Contribuição: neste fator, a percepção de sucesso ocorre quando o empregado compreende a utilidade, o apoio e a importância da sua carreira, para a realização de melhorias

tanto para a organização quanto para sua equipe. Demonstra o quanto a pessoa sente que seu trabalho contribui para a organização e para a sociedade, fazendo-a se sentir útil e melhorando o bem-estar de todos com quem desenvolve algum relacionamento. Na perspectiva de Dries et.al. (2008), o fator contribuição envolve a capacidade de o profissional demonstrar o seu valor para a organização, ter capacidade para realizar trabalho em grupo e exercer poder e influência de modo a tornar-se um elo importante para o desenvolvimento da organização.

d) Criatividade: neste fator, a percepção de sucesso compreende a análise do quanto a carreira contribuiu com ideias e soluções criativas e inovadoras para organização e para seu grupo de trabalho, demonstrando o quanto o empregado originou de novo, fora do comum ou extraordinário em sua atividade profissional. O profissional necessita de competência para exercer suas atividades criativamente por meio da inovação (Dries et al., 2008).

e) Desenvolvimento: neste fator, a percepção de sucesso se define como a capacidade de uma pessoa assumir responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e diversidade, demonstrando um processo contínuo de aperfeiçoamento de suas competências individuais e experiências de trabalho e de vida. Essas competências e experiências são influenciadas e negociadas em função de motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade, revelando desta forma, o quanto ela se sente cada vez mais desafiante no que faz. Acerca do desenvolvimento, Dries et al. (2008) consideram que o profissional deve obter crescimento, aprendizagens, experiências e realização de metas pessoais a partir das vivências profissionais.

f) Empregabilidade: neste fator, a percepção de sucesso compreende a capacidade de obter trabalho e renda, revelando os conhecimentos e habilidades acerca de uma determinada área, que caracterizam a pessoa como profissional com grande capacidade de inserção no mundo do trabalho. Relaciona-se também com a capacidade de prever as demandas futuras de trabalho, de reorganização do emprego frente às mudanças dentro ou fora da organização, de como lida com os paradoxos organizacionais, de quanto se sente seguro em relação ao empregador. Clarke (2009) descreve o emprego como um factor-chave na economia moderna e acredita que o sucesso empresarial inclui: recompensas profissionais tradicionais, como aumento de estatuto, responsabilidade e compensação financeira; o mesmo se aplica ao sucesso psicológico em nível individual e pensamentos sobre o emprego futuro.

g) Equilíbrio vida-trabalho: neste fator, a percepção de sucesso compreende a satisfação em equilibrar as fronteiras entre o tempo pessoal, relativo à família e aos amigos, e o tempo dedicado ao trabalho, revelando o quanto a pessoa sabe equilibrar a carreira e as demais arenas da vida fora do ambiente organizacional. Está relacionada com a satisfação, felicidade e

autorrealização em suas conquistas pessoais, equilibrando os desafios profissionais e o papel da família em sua vida.

h) Identidade: neste fator, a percepção de sucesso compreende o aprofundamento do autoconhecimento para modificar ou manter a própria identidade, mostrando o quanto a pessoa conhece sobre seus valores, interesses, capacidades e planos, assim como a integração entre os conceitos de si mesmo no presente, no passado e no futuro. Demonstra o quanto a sua carreira faz sentido para ela como expressão do seu ser, trazendo-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas. Para Hall (2002), a identidade leva as pessoas a pensarem sobre seus próprios valores, desejos, habilidades e planos, o que requer a integração entre autoconceitos presentes, passados e futuros.

i) Valores: neste fator, a percepção de sucesso se revela pelos resultados positivos psicológicos, provenientes de experiências pessoais ao longo da vida e da carreira da pessoa, por meio dos estágios e tarefas vistas e sentidas, compreendendo o quanto ela sente que respeita seus valores centrais enquanto desenvolve sua carreira, trabalhando de forma ética e com orgulho (Costa, 2011).

Esses fatores podem se relacionar com as âncoras de carreira de Schein (1996), que estão segmentadas em oito inclinações ou âncoras profissionais: Técnico-Funcional, relaciona-se ao talento e motivação da pessoa; Administrativa Geral, o indivíduo prioriza a resolução de problemas com aptidão para gerenciar pessoas; Autonomia/Independência, busca da flexibilidade e do controle das atividades; Segurança/Estabilidade, a pessoa procura estabilidade financeira e segurança no emprego; Criatividade Empreendedora, indica um perfil empreendedor com necessidade de criar e inovar; Vontade de Servir/Dedicação, o indivíduo prioriza contribuir positivamente com a sociedade, melhorando o ambiente de convívio; Puro Desafio, as pessoas buscam conquistas, superar obstáculos e resolver problemas complexos; e Estilo de Vida, o indivíduo equilibra a vida pessoal e a profissional. Portanto, conclui-se que é uma dimensão experimentada subjetivamente pelo próprio indivíduo. Dessa forma, busca alinhar aspirações pessoais e profissionais, com intuito de proporcionar satisfações e realizações, não somente no aspecto profissional, mas também na vida pessoal.

De acordo com Costa (2011), as carreiras são sociais e individuais, objetiva e subjetiva ao mesmo tempo. Referem-se a características observáveis com fatores de dimensões que se modificam para cada indivíduo, de tal maneira que a sua evolução proporciona a ampla satisfação pessoal e profissional.

A dimensão objetiva da carreira envolve os fatores tradicional e socialmente considerados em uma carreira de sucesso, a exemplo de salário e do status do nível hierárquico

ocupado. Ou seja, um profissional que tem uma percepção de sucesso na dimensão objetiva alcançou os níveis almejados e merecidos em termos de remuneração e posição hierárquica.

Os fatores de desenvolvimento profissional que compõe esta dimensão, descritos por Costa (2011), são:

a) Hierarquia e promoção: neste fator, a percepção de sucesso compreende as posições hierárquicas e as promoções obtidas durante a carreira, mostrando que a pessoa sente que ocupa uma posição justa e coerente com seus interesses, estimulada pela criação de políticas organizacionais de critérios éticos de ascensão, com baixa diferenciação entre os níveis e conciliando os interesses pessoais com os organizacionais.

b) Remuneração: neste fator, a percepção de sucesso compreende as justas recompensas financeiras oriundas da valorização, e reconhecimento das atividades profissionais desempenhadas ou desenvolvidas durante a carreira que contribuíram no alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Albuquerque et al (2006) relacionam a insatisfação financeira com a ausência de comprometimento organizacional, visto que aqueles que estão relutantes têm maior probabilidade de concordar em mudar de empresa por uma oferta mais atraente, ainda que a vantagem seja exclusivamente financeira.

As carreiras são sociais e individuais, objetivas e subjetivas ao mesmo tempo. É, assim, um constructo multidimensional, constituído por características observáveis e latentes tanto das pessoas quanto das sociedades nas quais suas carreiras evoluíram. As dimensões objetiva e subjetiva na carreira orientam este trabalho para investigar a percepção de sucesso na carreira de secretários executivos de uma IFES.

## **2.2 Secretariado Executivo: evolução e carreira no serviço público**

A etimologia das palavras Secretariado e Secretário têm origem no latim (*Secretarium* – *Secretum*), que respectivamente significam, lugar retirado, conselho privado e segredo. Refere-se, originalmente, a “pessoa a quem são confiados os segredos e confidências de um superior”. A própria ação de secretariar origina-se de “assessorar”. Historicamente, a origem da assessoria advém da origem humana. Como o homem é um animal social, ele produz o seu conhecimento em parceria estando, ora sendo assessorado por alguém, ora assessorando outras pessoas. (“(PDF) O profissional de secretariado e a responsabilidade ...”) Por isso, a assessoria não tem data precisa de fundação, pode-se dizer que surgiu da necessidade humana de produzir conhecimentos complexos. Pode-se dizer que o mundo foi construído por conhecimentos coletivos que estavam salvaguardados por atividades de assessoria (Nonato-Júnior, 2009).

Em diferentes períodos, que vão de 5.000 a 3.000 a.C., surgiram várias civilizações, como a egípcia, babilônica, assíria e persa, que se desenvolveram a partir da evolução dos sistemas de irrigação e represamento no Egito e na Mesopotâmia, gerando aumento populacional e necessidade de controle social. Assim surgiu a função secretarial antiga, por meio dos escribas do sexo masculino nos tempos dos faraós, com a descoberta do papiro e a criação da escrita hieroglífica (Azevedo; Costa, 2000; Ribeiro, 2005; Wamser, 2010).

Os sujeitos conhecidamente mais antigos a realizar esta atividade com grande expressão intelectual foram os escribas. O escriba – em hebraico Sôpher, palavra que vem do Sâphar: escrever, contar – era o personagem da antiguidade que dominava amplos conteúdos intelectuais, principalmente a escrita, o que significava um grande privilégio nesta época. Utilizavatais habilidades para assessorar, a mando dos regentes da política, filosofia ou da guerra. Cabia ao escriba exercer funções de secretário, copista, contador, geógrafo, arquivista, historiador, linguístae escritor, podendo atuar, ainda como guerreiro, quando acompanhava seu líder em batalhas e viagens exploratórias [...] por isso, várias profissões têm no escriba alguns indícios de seu princípio histórico. [...] E sobretudo, assessorar na perspectiva de um profissional de confiança, cujo sigilo das informações era crucial para o sucesso do trabalho de seus líderes (Nonato-Júnior, 2009).

Historicamente, na Grécia e no Baixo Império Romano, muitos escribas utilizavam o recurso da taquigrafia atuando como taquígrafos. Neste período, a estenografia popularizou-se, assumindo importante função em escritórios da administração pública, geral e militar. Na época de Alexandre, o Grande, por volta de 300 a.C., a profissão era exercida apenas por homens. Após o apogeu do Império Romano e a democratização na Grécia, o trabalho dos escribas sofreu modificações e subdivisões, perdendo um pouco o seu caráter prioritariamente profissional, se restringindo às atividades de copistas e arquivistas (Nonato-Júnior, 2009).

Em meados do século XIV a maioria da classe secretarial restringia-se aos mosteiros. No século XVIII, com a Revolução Industrial e o uso de equipamentos tecnológicos, a figura dos assessores executivos voltou a aparecer paulatinamente. O secretário de Napoleão Bonaparte, Jean François Champollion, que seguia com ele nas batalhas para registrar seus feitos, foi considerado por uns como o último, e por outros, como o primeiro secretário (Nonato-Júnior, 2009).

Os profissionais de secretariado – do latim *secretum*: lugar retirado, retiro, solidão, segredo, audiência secreta: particular, segredo, mistério; e *secretarium*: lugar retirado, conselho privado (Azevedo; Costa, 2000; Guimarães, 2001; Ribeiro, 2005), – ao longo da Idade Média, exerceram fundamentalmente atividades de copistas e arquivistas. Apenas entre os séculos XV

e XVIII, no auge da Revolução Industrial e do Mercantilismo, a figura do secretário foi reaparecendo nos trabalhos econômicos e nos serviços ofertados pela urbanização e industrialização crescentes. Na segunda metade do século XVIII, a Revolução Industrial trouxe a complexificação da produção de máquinas e equipamentos tecnológicos, com isso surgiu a necessidade de contratar assessores executivos (Nonato-Júnior, 2009).

Segundo Wamser (2010), somente em 1870 o acesso das mulheres ao escritório se concretizou, estabelecendo hierarquização de tarefas e salários. No início do século 20, com as grandes guerras, um alto contingente masculino precisou sair para as frentes de batalha, fazendo com que a necessidade de mão de obra feminina, nas várias áreas do trabalho comercial e industrial, fosse redirecionada a partir das áreas manufatureiras e de trabalhos secundários. Com essa entrada intensiva nos países da Europa Ocidental, Estados Unidos e Canadá, mas apenas com cargos de confiança em escritórios de familiares e com salário muito inferior aos dos homens, o número de mulheres secretárias cresceu. A presença masculina ressurgiu apenas nos anos 1980 (Azevedo; Costa, 2000; Nonato Júnior, 2009; Ribeiro, 2005).

Em 1950 foi organizado um concurso de datilografia homenageando o centenário denascimento da primeira datilógrafa, Lilian, que em 1873 fez a demonstração do uso da máquina moderna, invenção de seu pai, Charles Schulz. Com a presença de muitas mulheres, foi escolhido este dia, 30 de setembro, como o dia do profissional de secretariado. No Brasil, esta data foi oficializada em 20 de setembro de 1977, por meio da Lei nº 1.421/77. Nas últimas três décadas do século 20 a profissão de secretariado evoluiu junto com a tecnologia, após as décadas de 50 e 60.

A função de secretariado no Brasil, segundo Wamser (2010), vem sendo exercida há décadas, mas a ausência de memória nacional inviabiliza o acesso a registros e informações. De acordo com Azevedo e Costa (2000) e Ribeiro (2005) a secretária no Brasil surge na década de 1950, com a implantação de cursos voltados para a área, além da chegada das multinacionais. A partir daí o número de profissionais foi crescente, especialmente nas décadas de 1960 e 1970, em que as mulheres exerciam algumas técnicas secretarias, como: datilografia, taquigrafia, organização de arquivos e atendimento telefônico. Destaca-se que no final da década de 1960, com o treinamento gerencial, os executivos exigiram uma nova postura de assessoria, momento em que iniciaram os treinamentos específicos para secretários.

São os profissionais de secretariado que começam a se destacar dentro das estruturas organizacionais. Nesta época, o foco do trabalho estava no desempenho das técnicas secretarias. Após 1960, com a complexificação das informações geradas dentro das organizações, o assessor passou, processualmente, de uma posição operacional, para gerencial.

Surgiu o Clube das Secretárias, que em 1970 se transformaria na Associação das Secretárias do Rio de Janeiro, que foi a primeira associação civil que surgiu para unir a classe.

O primeiro Curso Superior em Secretariado Executivo foi instituído em 1969, na Universidade Federal da Bahia, em Salvador, porém, foi reconhecido quase trinta anos depois, em 1998. Ademais, o primeiro curso superior reconhecido no Brasil foi o da Universidade Federal de Pernambuco, criado em 1970 e reconhecido em 1978. Já a primeira faculdade a formar secretários foi a Faculdade Anhembi-Morumbi, localizada em São Paulo, hoje Universidade Anhembi- Morumbi (Alonso, 2002; Ribeiro, 2005).

Através desta organização, surgiu a Lei Nº 6.556-78, de 5 de setembro de 1978, que reconhecia a categoria e suas atribuições, porém, com a nova república e a organização processual das entidades, foi elaborada a Lei Nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que dispõe sobre o secretariado como categoria profissional. Ela enquadra o profissional secretário executivo e o técnico em secretariado, assim como traça as atribuições de cada nível.

Em 1987, com a Portaria Nº 3.103, de 29 de abril de 1987, o Ministro Almir Pazzianotto estabeleceu um sindicato dos profissionais de secretariado, tendo como consequência a mudança das associações civis estaduais representantes da classe para sindicatos. Com a Força Sindical e com o apoio da CNTC - Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio, o secretariado passou, então, a ser enquadrado como categoria profissional diferenciada, de acordo com o Artigo Nº 51 e Nº 511 da CLT. Em seu terceiro parágrafo, segundo a organização dos sindicatos estaduais, foi criada em 31 de agosto de 1988 a FENASSEC - Federação Nacional de Secretários e Secretárias, que é, hoje, a principal entidade do secretariado do Brasil (Azevedo; Costa, 2000; Ribeiro, 2005).

No dia de 7 de julho foi publicado o Código de Ética do Profissional de Secretariado no Brasil, que causou um grande impacto positivo para a profissão. Em 1992 a Carta de Manaus, entre outros pontos, reuniu os símbolos da profissão e o juramento de colação de grau.

Criado em 1985, o SINDSECE, Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado do Ceará, encampou o desafio de criar o curso de Secretariado Executivo na UFC. Ele nasceu em 1995, com apoio da Professora Criseida Alves Lima, professora da FEAAC, assim como o Curso de Técnico em Secretariado do CETREDE, que veio trazer maiores conhecimentos técnicos e profissionalizantes.

A lei de 1985 foi alterada em 10 de janeiro de 1996 pela Lei Nº 9.261, fazendo adequações necessárias no reconhecimento profissional e sua regulamentação, o que fez com que a profissão de secretariado passasse a ter seu registro feito, hoje, na SRTE - Superintendência Regional do Trabalho e Emprego.



Em 2002, uma grande conquista foi a atualização do secretariado na CBO, fazendo com que os profissionais tenham seus direitos e deveres garantidos, mesmo quando são chamados de outros nomes. Atualmente, o profissional de secretariado tem uma grande demanda em suas mãos, que é a criação do Conselho Federal de Secretariado, essencial para a fiscalização da profissão e o ápice da gestão secretarial.

Pode exercer a profissão de Secretário Executivo, segundo a lei, o profissional formado no Brasil, em curso superior de Secretariado Executivo. Para exercer como técnico em secretariado, o profissional deve ser portador de certificado do curso técnico em secretariado, porém, fica assegurado o direito ao exercício da profissão àqueles profissionais que tenham outra graduação ou nível médio, mas que comprovem cinco anos ininterruptos ou 10 anos intercalados de efetivo trabalho na profissão.

O secretário deve ter habilidade de entender o processo organizacional, assessorando e “gerenciando” talentos, gerindo fluxos de informação, utilizando novas tecnologias, inovando e enfrentando mudanças, novas culturas econômicas, políticas, sociais e profissionais com sensibilidade, lucidez para diagnosticar conflitos e resistências, com visão empreendedora, competência para promover e participar da melhoria do processo de gestão da empresa, trabalhando, com eficiência, o fluxo de informações que passam por ele.

No que se refere ao avanço na produção científica na área, destaca-se que a Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC) realizou uma consulta pública, em 2009, investigando a possibilidade de extinção dos cursos de bacharelado em Secretariado Executivo, dada a quase inexistência de produções científicas na área. Entretanto, a partir desse ato, os professores e coordenadores dos diversos cursos no Brasil se comprometeram, perante o órgão, a aumentar a produção acadêmica e a divulgar os resultados de suas pesquisas. Assim, pode-se considerar que a pesquisa em secretariado é recente (Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado [ABPSEC], 2017).

Durante e Pontes (2015) afirmam que a pesquisa científica em secretariado está cada vez mais presente nos eventos e cursos superiores, especialmente nos últimos cinco anos. Já as discussões recentes são pautadas na necessidade de demarcação científica secretarial. Diante disso, algumas atitudes estão sendo tomadas, entre elas: a criação de periódicos científicos, a criação de eventos acadêmicos nacionais e internacionais, e a formação da ABPSEC, para fomentar a pesquisa científica.

Quanto ao crescimento profissional, Marinho (2014) afirma que a profissão avança em crescimento qualitativo e quantitativo, e se adapta às mais diversas modalidades de trabalho. Portanto, os profissionais devem ousar com determinação, para maximizar a assertividade,

possibilitando a construção de uma carreira de assessoria executiva.

Rizzi (2013) afirma que os secretários não trabalham mais apenas para um chefe, mas sim para a empresa, ligados aos negócios e com mais oportunidades para o alcance de resultados. Quanto maior a empresa, maior a distribuição de funções. Portanto, é possível que o secretário executivo atue como cogestor, focando-se no planejamento estratégico das organizações (Maia; Oliveira, 2015). Sobre o profissional de secretariado nas instituições de ensino, Oliveira e Lohmann destacam que:

As instituições de ensino necessitam de profissionais que redesenhem seus perfis, atualizando suas habilidades para atender às mudanças constantes de uma realidade globalizada. E para atender a essas necessidades, o profissional de secretariado executivo está preparado para gerenciá-las com boa qualidade, possuindo a capacidade de avaliar, traçar estratégias e buscar soluções para resolver problemas. Sendo assim, em sua formação desenvolve ainda características próprias da profissão, como discrição, bom senso, inteligência emocional, criatividade, renovação de tecnologias, controle do fluxo de informações e conhecimentos gerais da área de atuação (Oliveira; Lohmann. 2010, p. 134).

Para eles o secretário executivo possui aptidão para articular em todos os níveis da instituição, com ampla visão da totalidade e das individualidades das relações entre os diversos trabalhadores. O profissional pode cooperar assessorando, ponderando, realizando análise crítica e estabelecendo relações formais e casuais pertinentes ao desenvolvimento do trabalho, com capacidade de enfrentar as inovações da sociedade e habilidade para liderar um grupo, avaliando e valorizando a contribuição de cada integrante.

Segundo Custódio, Ferreira e Silva (2008) o secretário executivo tem se destacado nas IES, no âmbito da gestão pública, adquirindo grandes oportunidades de exercer várias atividades e assumindo responsabilidades e novas atribuições, atuando inclusive como facilitador para o alcance dos objetivos institucionais.

Petroni (2008) defende que a busca pelo conhecimento, assim como a própria atividade de trabalho em diferentes realidades, instiga os profissionais de secretariado a procurarem na aprendizagem contínua uma resposta para suas indagações, possibilitando uma luta contínua e diária para demonstrar que possuem a sua identidade, por meio do saber e do aprender.

Acompanhando a evolução profissional e científica em Secretariado Executivo, na atualidade, o(a) secretário(a) pode atuar em diversos tipos de empresas sejam elas privadas ou públicas. O(a) secretário(a) pode, também, trabalhar como autônomo, prestando assessorias com organização de eventos ou na assessoria em Home office.

Nas empresas públicas ou privadas, ele pode trabalhar como secretário terceirizado ou em um time de secretários de dois ou mais executivos, seja nas esferas Municipal, Estadual ou

Federal, contratado por concurso de docente/pesquisador ou como técnico efetivo de nível superior. No âmbito das instituições públicas, ressalta-se que o serviço público no Brasil teve início a partir de 1808, com a chegada da família real portuguesa que, diante da necessidade de promover o desenvolvimento da então colônia, dentro dos padrões da diplomacia real, destacou-se a importância do trabalho administrativo (Negreiros, 2014).

Outro importante marco deve-se à criação do Ministério de Educação e Saúde, pelo então presidente Getúlio Vargas (1930-1945). Em 1931, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961 (UNESCO, 2002).

A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 37, inc. II, estipulou que todos os servidores públicos deveriam ser admitidos – para cargos efetivos – por concurso público, realizado por meio de provas ou de provas e títulos (Brasil, 1988). Essa medida foi reforçada na publicação da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual também unificou o contrato de trabalho das autarquias e fundações públicas, que, a partir de então, seriam regidos por essa lei, e não mais pela dualidade do Estatuto do Serviço Público e pela CLT (Leher; Lopes, 2008).

Os direitos, deveres e toda a política de Gestão de Pessoas para os servidores públicos federais são regulamentados pela lei nº 8.112, determinada pelo art. 13 da lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, conforme exposto nos seus primeiros artigos:

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei (Brasil, 1998).

Mesmo com a exigência de aprovação em concurso, trabalhar no serviço público desperta interesse nas pessoas, devido às condições e vantagens que um servidor tem, como a oportunidade de uma carreira linear em uma única empresa, segurança pela estabilidade das organizações, oportunidade de formação profissional e capacitação técnica, crescimento por meio dos planos de carreira e promoções, regime previdenciário próprio com a execução de aposentadorias integrais e respectivas aos valores salariais praticados ao trabalhador ativo, entre outros (Ribeiro; Mancebo, 2013).

No mundo contemporâneo, idealiza-se um mercado de trabalho que não consegue absorver toda a demanda existente. O emprego público, portanto, é visto como sinônimo de estabilidade e segurança, em meio à crise econômica e à instabilidade do mercado de trabalho

(Reckziegel, 2012).

Os servidores públicos, trabalhadores do Estado brasileiro, peças-chaves na proposição, gestão, operacionalização de políticas públicas e no atendimento aos interesses públicos, são obrigados a buscar desenvolvimento e profissionalização. Eles operam o funcionamento da administração pública e representam o Estado atuando na prestação de serviços ao cidadão (Carvalho et al., 2009).

A IFES que é pesquisada neste artigo, sendo uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, contrata profissionais para o quadro efetivo do Magistério Superior por meio de concurso público (Brasil, 2012).

A partir de 2005, os servidores que ingressaram nas IFES por meio de concurso público passaram a ser regidos pelo Plano de Carreira dos Cargos de Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), regulamentado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Conforme estabelecido no Anexo II da referida Lei, é requisito para o cargo de secretário executivo, o curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilingue (Brasil, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, por meio da apresentação da tipologia da pesquisa, unidade de análise e sujeito da pesquisa e o procedimento de coleta e análise dos dados, com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

Considerando o alcance dos objetivos gerais e específicos e sem perder de vista o arcabouço teórico que orienta esta pesquisa, a seguir firmamos os aspectos metodológicos deste trabalho, incluindo: tipologia da pesquisa; delimitação do escopo (universo e amostra); etapas de realização; e técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Desenho de Estudo

O estudo será desenvolvido através da abordagem qualitativa (Collis; Hussey, 2005). As características desta abordagem são: tender a produzir dados qualitativos; usar número reduzido de sujeitos da pesquisa; buscar dados subjetivos de pleno significado; confiabilidade baixa; validade alta; generalização de um cenário para outro (Collis; Hussey, 2005). Contudo, uma das motivações para a escolha da abordagem é a sua característica de tentar compreender o comportamento humano com base na subjetividade e ponto de vista dos participantes e não na do observador (Morgan, 2005).

Quando a pesquisa é norteada pela abordagem qualitativa, ela se baseia na escuta, na interpretação e na compreensão dos relatos do participante (Mendes, 2007), havendo uma especial ênfase nas experiências e seus significados na visão das participantes (Neergaard; Ulhoi, 2007). Deste modo, a pesquisa qualitativa irá contribuir para atingir os objetivos deste estudo, que se utilizará de métodos e dados para compreender o fenômeno estudado.

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa é classificada quanto aos meios e aos fins a que se destina. Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como sendo do tipo descritiva, pois tem como objetivo descrever o fenômeno social e os comportamentos resultantes com base nos relatos dos participantes. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas são aquelas que possuem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo.

A presente pesquisa trata-se de pesquisa de campo, dedicada a compreender e explicar as questões fundamentais que influenciam na percepção de sucesso na carreira dos(as) Secretários(as) Executivos(as), considerando a realidade da instituição pública em que estão

inseridos. Desse modo, pode ser caracterizada como uma pesquisa aplicada, explicativa e qualitativa.

A pesquisa aplicada visa produzir conhecimentos destinados a finalidades práticas, capazes de solucionar problemas específicos (Prodanov; Freitas, 2013). Neste caso, o intuito é desvelar a percepção de sucesso na carreira de determinada categoria profissional de servidores da Universidade, no sentido de compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente nessa percepção e propor ações para impulsioná-las ou mitigá-las. Logo, a pesquisa é também explicativa, pois visa aprofundar o conhecimento sobre a realidade, identificando as causas que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos identificados e os seus efeitos.

O uso da abordagem qualitativa considera a investigação dos aspectos subjetivos relacionados ao fato observado, tais como: crenças, valores, atitudes, aspirações e motivações dos sujeitos envolvidos. Para Minayo (2012), esses fenômenos são parte da realidade social, pois “o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes” (p. 21).

### **3.2 Local e período do estudo**

O estudo foi desenvolvido na Universidade Federal do Ceará - UFC, especificamente nos Campi de Fortaleza- Ceará, no período de janeiro de 2024. A Universidade foi escolhida por critérios de conveniência, contudo ressalta-se que no Estado do Ceará, o único Programa stricto sensu bem como a Instituição é referência no ensino e pesquisa.

### **3.3 Seleção dos participantes**

Atualmente, a Universidade Federal do Ceará possui cinquenta e oito secretários(as) executivos(as). Considerando os critérios de inclusão, foram convidadas dez secretárias executivas. A seleção destas pessoas ocorreu de forma aleatorizada simples, ou seja, ao estabelecer as datas da coleta de dados responderam ao questionário aquelas servidoras que tiveram disponibilidade no momento. Receberam o convite formal para participar da pesquisa, e em caso de não aceite a pesquisadora convidou outras servidoras. Outro meio de contato utilizado, foi a utilização de correio eletrônico e mensagens.

Assim, para participar desta pesquisa, foi contactado um quantitativo de dez secretárias executivas em exercício na UFC, totalizando cinco participantes que aceitaram contribuir com

o estudo.

Quanto à elegibilidade, a seleção dos participantes foi feita, independente do sexo, idade, unidade acadêmica/administrativa e nível de escolaridade, a partir dos seguintes critérios: a) com o intuito de garantir a participação de profissionais especializados na área pesquisada, os(as) participantes deveriam ter graduação em Secretariado Executivo; b) para conhecer as percepções de secretários (as) executivos(os) acerca da carreira na realidade atual da Universidade, os profissionais precisavam ter vínculo efetivo com a IFES; c) com o objetivo de facilitar o acesso para a realização da coleta de dados, optou-se por profissionais lotados nos campi da IFES em Fortaleza; d) ao considerar a necessidade de coletar informações relativas à carreira específica em Secretariado Executivo na IFES, definiu-se que os(as) respondentes atuassem no cargo de Secretariado Executivo; e) optou-se por um tempo mínimo de dez anos de atuação como secretário(a) executivo(a) na IFES, visto que a experiência permite uma percepção de sucesso na carreira ao longo do tempo; f) por fim, considerou-se o aceite e a disponibilidade para contribuir com a pesquisa.

### **3.4 Aspectos éticos**

Quanto aos aspectos éticos, esta pesquisa atende as orientações da Resolução Nº 510, de 7 de abril de 2016, de que:

Considerando que as Ciências Humanas e Sociais têm especificidades nas suas concepções e práticas de pesquisa, na medida em que nelas prevalece uma acepção pluralista de ciência da qual decorre a adoção de múltiplas perspectivas teórico-metodológicas, bem como lidam com atribuições de significado, práticas e representações, sem intervenção direta no corpo humano, com natureza e grau de risco específico; Considerando que a relação pesquisador-participante se constrói continuamente no processo da pesquisa, podendo ser redefinida a qualquer momento no diálogo entre subjetividades, implicando reflexividade e construção de relações não hierárquicas; [...] Considerando que a Resolução 466/12, no artigo XIII.3, reconhece as especificidades éticas das pesquisas nas Ciências Humanas e Sociais e de outras que se utilizam de metodologias próprias dessas áreas, dadas suas particularidades; [...] Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: [...] V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; [...] VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito; [...] IV - confidencialidade: é a garantia do resguardo das informações dadas em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada; V - consentimento livre e esclarecido: anuência do participante da pesquisa ou de seu representante legal, livre de simulação, fraude, erro ou intimidação, após esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, sua justificativa, seus objetivos, métodos, potenciais benefícios e riscos (Brasil, 2016).

Em consonância com a Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016, foi utilizado um Termo

de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B) que foi aceito e assinado pelas participantes. Dessa maneira, para manter em sigilo a identidade das participantes, elas serão identificadas com o termo “Secretária Executiva” seguido de um número natural que corresponde à ordem de respostas obtidas.

### **3.5 Técnicas de coleta e análise dos dados**

Para Minayo (2012), uma pesquisa científica de âmbito social deve ser realizada em três fases: (1) exploratória; (2) trabalho de campo; e (3) análise e tratamento do material empírico documental.

A fase exploratória corresponde ao levantamento teórico sobre o tema abordado. Essa etapa inicia antes da própria construção metodológica da pesquisa, pois somente a partir dela, o pesquisador é capaz de problematizar de maneira efetiva o objeto de estudo, definir os aspectos metodológicos mais adequados e o universo/amostra analisada. Além disso, esse estudo conceitual permite delinear o olhar do pesquisador sobre o objeto, ampliando a sua compreensão sobre os aspectos a serem investigados.

O trabalho de campo é a fase central da pesquisa, em que serão aplicadas as técnicas de coleta de dados à luz da construção teórica no sentido de explorar o objeto de análise.

Em seguida, na fase de análise e tratamento do material empírico documental, iremos nos debruçar na compreensão e interpretação dos dados obtidos com base nas teorias que fundamentaram o trabalho de campo, relatando os achados na dissertação e artigos acadêmicos.

Para o trabalho de campo, a técnica de coleta de dados utilizada foi a aplicação de questionário semiestruturado (Apêndice A). As questões foram planejadas com base nos objetivos da pesquisa e apoiadas pelas teorias formuladas a partir da discussão conceitual (Manzinni, 2012) e do modelo proposto por Costa (2010).

O instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa, foi inspirado na Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC), construída em 2010, e validada em 2011 pelo Prof. Dr. Luciano Venelli Costa.

[...] a escala pode ser aplicada para fins diversos. No caso de aplicação individual para tomada de decisões, a média de cada fator é importante para a pessoa prestar mais atenção aos fatores nos quais sua média é inferior às demais, podendo tomar decisões de carreira visando a melhoria desses resultados. Recomenda-se que o indivíduo que esteja utilizando a escala para tal finalidade repita a aplicação a cada ano, fazendo ajustes em sua carreira (Costa, 2011, p. 293).



De acordo com Costa (2011), a EPSC completa contém 48 itens distribuídos em 11 fatores, que se revelaram, quando calculados os escores fatoriais, agrupamentos em duas grandes dimensões: uma englobando os fatores objetivos (ou em relação a influências externas sobre a pessoa, tais como remuneração e hierarquia), e outra envolvendo aspectos de natureza mais subjetiva (em relação à autorrealização da pessoa, tais como competência, identidade, desenvolvimento, cooperação, contribuição, empregabilidade, criatividade e valores). As respostas são dadas em uma escala de cinco pontos (1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= nem discordo, nem concordo; 4= concordo; e 5= concordo totalmente). A aplicação da EPSC, em sua última versão completa ou reduzida, pode ser feita de forma individual ou coletiva, em formulário impresso ou eletrônico.

Após a leitura do instrumento validado e consolidado, as perguntas foram norteadas e construídas na perspectiva de pesquisa qualitativa. Procurou-se não alterar a ideia central da questão. Com base na EPSC de Costa (2010), a construção do questionário, foi realizada conforme quadro de referência apresentado no Quadro 1:

**Quadro 1 - Referência para elaboração do questionário**

| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>CATEGORIAS</b>                                   | <b>UNIDADES DE CONTEXTO</b> | <b>PERGUNTAS</b>   |   |
|--|---|-----------------------------|--|---|
| Caracterizar a dimensão subjetiva da percepção de Sucesso na Carreira dos (as) Secretários (as) Executivos (as) que atuam em uma Instituição Pública de Ensino Superior                | DIMENSÃO SUBJETIVA DOSUCESSO NA CARREIRA            | Identidade                  | Como a sua carreira de Secretário (a) Executivo (a) traz sentido para você, como expressão do seu ser, traz felicidade (ou não) e reconhecimento das pessoas próximas? Como você se sente com relação à sua competência, aos desafios para o desenvolvimento da profissão e às contribuições do seu trabalho para a sociedade? |   |
|  |   | Competência                 |  |   |
|  |   | Desenvolvimento             |  |   |
|  |   | Contribuição                |  |   |
|  |   | Cooperação                  |  | Ao observar seu trabalho, a sua criatividade no exercício profissional e a sua relação com as pessoas, como você se percebe quanto êxito no trabalho em equipe?                             |
|  |   | Criatividade                |  |   |
|  |   | Empregabilidade             |  | Baseada em seus valores e da ética, como você se sente com relação à sua empregabilidade, à segurança em obter outras oportunidades de trabalho na universidade e ao exercício do trabalho. |
|  |   | Valores                     |  |   |
|  |   | Equilíbrio Vida-Trabalho    | Como você considera o seu equilíbrio vida pessoal/desenvolvimento de carreira no exercício do seu trabalho como Secretário(a) Executivo(a)? Cite exemplos.   |   |
| Analisar a dimensão objetiva da percepção de Sucesso na Carreira dos (as) Secretários (as) Executivos (as) que atuam em uma Instituição Pública de Ensino Superior                     | DIMENSÃO OBJETIVA DOSUCESSO NA CARREIRA             | Hierarquia e Promoção       | Ao analisar sua carreira como Secretário (a) Executivo (a), como você se sente com relação às posições hierárquicas que assumiu, às promoções que obteve e as recompensas financeiras obtidas? Justifique sua resposta.  |   |
|  |   | Remuneração                 |  |   |
| Propor ações de gestão voltadas para a atuação secretarial em IFES, que contribuam para a interpretação profissional acerca das suas realizações nas dimensões objetivas e subjetivas. | DIMENSÃO SUBJETIVA E OBJETIVA DOSUCESSO NA CARREIRA | Aplicabilidade              | Em sua opinião, quais ações de gestão voltadas para a atuação secretarial em IFES podem ser implementadas para contribuir com a realização profissional no que diz respeito às dimensões objetivas e subjetivas?   |   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O questionário foi aplicado, inicialmente, a duas secretárias executivas para realização do teste com o intuito de validar a compreensão das perguntas por parte das participantes e a

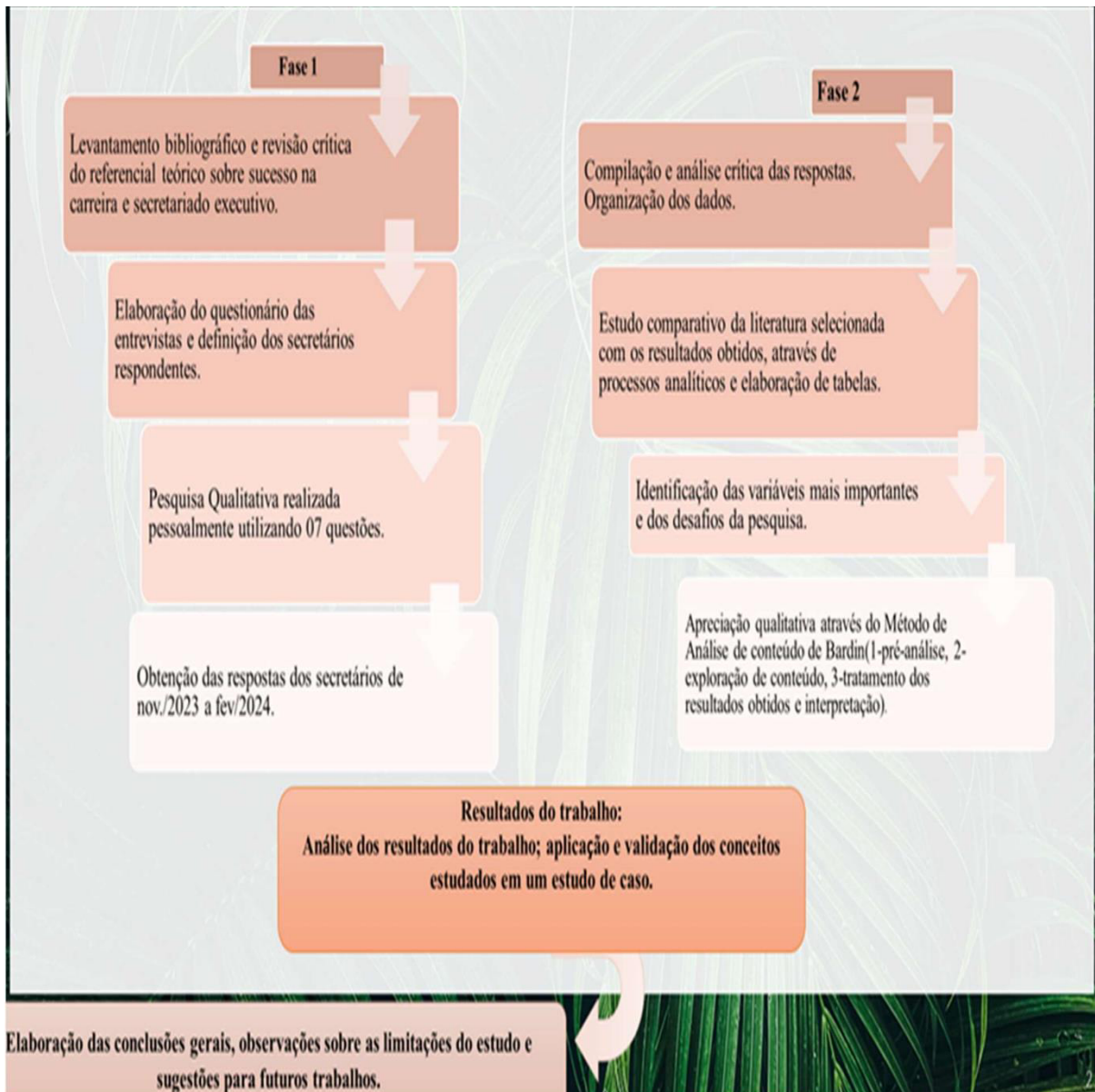
qualidade dos dados/respostas obtidas. Após procedimentos de validação, foram realizados ajustes no questionário e o instrumento demonstrou-se adequado para coleta de dados com vistas à consecução dos objetivos da pesquisa. O questionário completo está disponível no Apêndice A.

Para interpretar as informações coletadas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por (Bardin, 2008): a) pré-análise - fase de organização por meio da leitura dos materiais; seleção das respostas que ofereciam dados relevantes para o problema da pesquisa; organização dos questionários. b) exploração do material - foi realizada a análise a partir da sistematização e da codificação dos dados. “A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto” (Bardin, 2008, p. 103). Nessa etapa foi realizada, ainda, a organização dos dados e a categorização por meio do software Atlas Ti.) tratamento e interpretação - os dados considerados mais relevantes foram analisados à luz da teoria com a realização de inferências apoiadas “[...] nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor” (Bardin, 2008, p. 133).

### **3.6 Etapas de realização da pesquisa**

Para Minayo (2012), uma pesquisa científica de âmbito social deve ser realizada em três fases: (1) exploratória; (2) trabalho de campo; e (3) análise e tratamento do material empírico documental. As etapas de realização da pesquisa são apresentadas na Figura 1:

**Figura 1 - Fases da Pesquisa**



Fonte: Elaborada pela autora, 2023.

A fase exploratória corresponde ao levantamento teórico sobre o tema abordado. Essa etapa inicia antes da própria construção metodológica da pesquisa, pois, somente a partir dela, o pesquisador é capaz de problematizar de maneira efetiva o objeto de estudo, definir os aspectos metodológicos mais adequados e o universo/amostra analisada. Além disso, esse estudo conceitual permite delinear o olhar do pesquisador sobre o objeto, ampliando a sua compreensão sobre os aspectos a serem investigados.

O trabalho de campo é a fase central da pesquisa, em que foram aplicadas as técnicas de coleta de dados à luz da construção teórica no sentido de explorar o objeto de análise.

Em seguida, na fase de análise e tratamento do material empírico documental,

debruçou-se na compreensão e interpretação dos dados obtidos com base nas teorias que fundamentaram o trabalho de campo em diálogo com os achados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os achados da pesquisa divididos de acordo com os objetivos específicos do trabalho e outras pesquisas que fundamentaram o espaço teórico da pesquisa.

### 4.1 Perfil das participantes

No Quadro 2 apresenta-se o perfil das participantes, onde observa-se que todas as respondentes são formadas em Secretariado Executivo, do sexo feminino, quatro delas são casadas e uma é solteira.

**Quadro 2** - Perfil das participantes

| <b>Participantes</b>   | <b>Idade</b> | <b>Sexo</b> | <b>Estado Civil</b> | <b>Formação Acadêmica</b> | <b>Tempo do cargo de Secretária Executiva na UFC</b> |
|------------------------|--------------|-------------|---------------------|---------------------------|--|
| Secretária Executiva 1 | 46 anos      | Feminino    | Casada              | Secretariado Executivo    | 22 anos  |
| Secretária Executiva 2 | 54 anos      | Feminino    | Casada              | Secretariado Executivo    | 14 anos  |
| Secretária Executiva 3 | 42 anos      | Feminino    | Solteira            | Secretariado Executivo    | 15 anos e 2 meses                                    |
| Secretária Executiva 4 | 42 anos      | Feminino    | Casada              | Secretariado Executivo    | 16 anos  |
| Secretária Executiva 5 | 44 anos      | Feminino    | Casada              | Secretariado Executivo    | 13 anos  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

De acordo com o Quadro 2, quanto à idade das secretárias executivas e seu tempo de trabalho na universidade, percebemos que todas possuem acima de 40 anos, fato que dá mais segurança às respostas, tendo em vista que, segundo Dutra, 2002, uma carreira trata-se, sobretudo, de uma série de estágios, frutos da interação entre o trabalhador e o seu ambiente. Isso mostra que, para termos uma análise mais apurada sobre satisfação profissional, foi importante estabelecer o tempo mínimo de dez anos no cargo de secretária executiva, tendo vivido estes estágios para termos dados de análises pessoais de trajetórias de vida mais confiáveis.

## 4.2 A dimensão subjetiva do sucesso na carreira na percepção de secretárias executivas

Inicialmente, a investigação buscou caracterizar a dimensão subjetiva da percepção de Sucesso na Carreira de Secretários(as) Executivos(as) que atuam em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

O aspecto subjetivo do sucesso na carreira está relacionado à forma como cada pessoa vê o que constitui sucesso em sua carreira. Esta dimensão inclui sentimentos de realização, satisfação e felicidade no trabalho, bem como a sensação de que se está no caminho certo para alcançar metas e objetivos profissionais. Esta é uma avaliação subjetiva que se baseia nos valores, expectativas e aspirações do indivíduo para o sucesso na carreira.

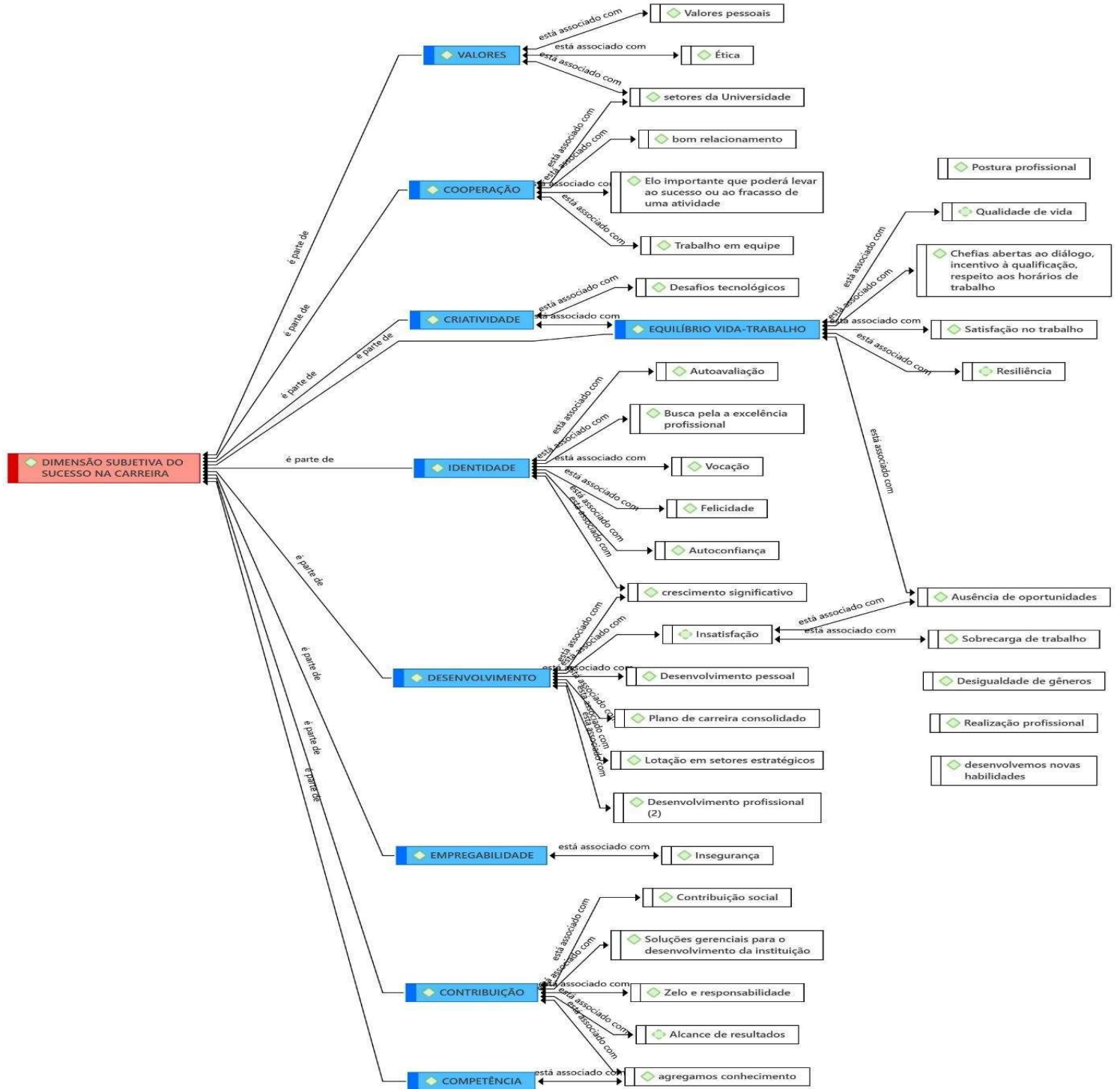
Nesta investigação, consideramos as proposições de Costa (2011) acerca das dimensões do sucesso na carreira. Inicialmente, a pesquisa focalizou a percepção das participantes com relação à sua identidade como secretária executiva no âmbito universitário.

Após análise e categorização das informações coletadas, foram geradas as figuras que apresentam as redes semânticas no Atlas. Ti (Figuras 2, 3, 4). Para interpretação das citadas figuras, pode-se observar ao centro, na cor em tom vermelho, as categorias teóricas de análise representativas das dimensões de sucesso na carreira. Na cor em tom azulado, encontram-se as categorias teórico-analíticas com fundamento nos fatores relativos a cada dimensão de sucesso na carreira: Dimensões objetivas e Dimensões subjetivas. As categorias empíricas podem ser observadas no tom branco.

Em seu estudo, Costa (2011) propõe uma visão abrangente da dimensão subjetiva do desenvolvimento na carreira que supera as perspectivas tradicionais focadas em progressão profissional e aquisições de habilidades. Nessa perspectiva, destaca-se a busca por um trabalho que seja intrinsecamente significativo, capaz de proporcionar senso de propósito e realização, alinhamento entre os valores pessoais e os da organização e crescimento pessoal e profissional. Sob um olhar crítico, considera-se que a experiência individual torna difícil generalizar os resultados da pesquisa, bem como a influência do contexto social e econômico na carreira não é suficientemente explorada. Dessa maneira, destaca-se a necessidade de pesquisas que considerem a interseccionalidade de gênero, raça, classe e outras formas de desigualdade.

A Figura 02 apresenta a rede semântica da dimensão subjetiva do sucesso na carreira, desenvolvida a partir das respostas obtidas nesta investigação.

Figura 02 - Rede semântica da dimensão subjetiva da percepção de sucesso na carreira



Fonte: Elaborada pela autora por meio do Atlas Ti, 2024.

A Figura 2 expõe as categorias analíticas composta pelos fatores: identidade, competência, desenvolvimento, contribuição, cooperação, criatividade, empregabilidade, valores e equilíbrio trabalho-vida pessoal. A partir dessas categorias é possível analisar os



aspectos subjetivos do êxito da profissão secretarial, na percepção das participantes.

Na categoria teórico-analítica referente à identidade profissional surgiram as seguintes categorias analíticas, conforme Figura 02: autoavaliação, busca pela excelência profissional, vocação, felicidade, autoconfiança e crescimento significativo.

Quando uma pessoa se sente fortemente ligada à sua identidade profissional, é mais provável que compreenda e tenha sucesso no seu trabalho. Isso ocorre porque você se sente mais positivo e motivado quando está fazendo algo que gosta. Essa consideração pode ser observada nas respostas obtidas acerca de como as secretárias executivas participantes da pesquisa percebem sua carreira. A Secretária Executiva 1 se sente feliz e realizada pela vocação. Essa percepção é complementada pelas secretárias executivas 3,4 e 5 que encontram sentido no reconhecimento recebido no aprimoramento das atividades, conforme citação abaixo:

A carreira me traz felicidade quando eu percebo aprimoramento das minhas atividades. E eu percebo que o aprimoramento vem com o tempo. Melhorar o desenvolvimento das atividades, me traz felicidade porque eu sinto aumentar a autoconfiança e porque percebo o reconhecimento dos meus colegas de trabalho (Secretária Executiva 5).

A identidade na carreira denota que as ações profissionais são significativas para que demonstre felicidade a pessoa seja feliz e respeitada (Costa, 2011). Entretanto, destaca-se a ausência de felicidade por falta de reconhecimento: “Como expressão do meu ser, não traz felicidade pois não tenho o reconhecimento das pessoas” (Secretária Executiva 2). A Secretária Executiva 3 complementa essa percepção ao afirmar: “Traz sentido pelo reconhecimento da chefia, dos colegas e da família. Me sinto razoavelmente feliz com a profissão, não totalmente, pois acredito que deveria ter feito outra graduação” (Secretária Executiva 3).

Se não houver consistência entre a identidade profissional e a trajetória profissional, fica mais difícil pensar no sucesso. Isto pode levar à insatisfação, perda de propósito e até efeitos negativos na saúde mental e no bem-estar geral. Observa-se que algumas participantes não se percebem com uma identidade consolidada em sua carreira, conforme destacado.

Portanto, a identificação do secretariado no âmbito da Universidade é relevante para a percepção positiva de sucesso na instituição. Isso porque a forma como a pessoa se percebe em sua profissão está relacionada à sua motivação, satisfação e realização no trabalho. Para alcançar e manter uma carreira produtiva e de sucesso, é importante que as secretárias executivas compreendam e desenvolvam sua identidade profissional.

Quanto à competência e o desenvolvimento na carreira, as participantes destacam as habilidades adquiridas: Eu identifico que muitas habilidades minhas se enquadram bem nas

atividades secretariado executivo, como o gosto pela assessoria e a capacidade de relacionamento interpessoal, e uma facilidade de comunicação, tanto escrita como verbal. (Secretária Executiva 4).

Ressaltaram, ainda, desafios enfrentados, como a falta de reconhecimento e a sobrecarga de trabalho, desvio de função, conforme respostas a seguir:

Considero como maior desafio para desenvolvimento da profissão a sobrecarga de trabalho que muitas secretárias sofrem na instituição. Já senti a sobrecarga em outros setores e acompanho de muitas colegas muitas queixas sobre a distribuição das atividades no setor, ou o reduzido número de servidores em alguns locais. (Secretária Executiva 4)

Sou competente e inteligente, entretanto, desde que assumi meu cargo, estou em desvio de função, fazendo com que as atribuições que exerço não são do meu labor, quanto aos desafios não os tenho buscado, justamente por perceber que não poderei implementá-los onde estou lotada (Secretária Executiva 2)

Com relação à competência, tenho ao longo dos anos me sentindo mais autoconfiante com relação a minha capacidade de aprender e de me adaptar aos setores, às atividades e aos chefes com tranquilidade [...]

Além disso, apontam a necessidade de atualização e desenvolver habilidades técnicas. “Sinto-me capacitada, porém necessito de mais conhecimentos a serem adquiridos em cursos (apesar de ter começado um de inglês) quero me desenvolver mais, palestras, leituras” (Secretária Executiva 3).

As instituições educacionais precisam de profissionais que redesenhem seus conhecimentos, habilidades e atitudes para acompanhar as mudanças no mundo. Para isso, as secretárias executivas devem avaliar, formular estratégias e encontrar soluções para problemas e estar prontas para gerenciá-los com a mais alta qualidade (Oliveira; Lohmann, 2010).

A competência é um pilar fundamental na dimensão objetiva do sucesso na carreira. Ela se traduz na capacidade de executar tarefas com excelência, atingir metas e objetivos, e superar expectativas. Dutra (2002) afirma que um profissional experiente pode agir com responsabilidade e assumir a responsabilidade. As secretarias executivas acreditam que contribuem para a sociedade por meio de seu trabalho, sendo imparciais, éticas e ao promoverem a acessibilidade. Sob esse aspecto, destacam-se as seguintes considerações:

Eu acredito que para a sociedade o meu trabalho, especialmente como servidora pública, há contribuição porque procuro agir com imparcialidade e com ética. E em alguns momentos, até confrontando atitudes inadequadas de servidores ou usuários, tentando trazer até uma reflexão da situação. Então, assim, para a sociedade, eu vejo que no geral a atuação da secretária no serviço público é importante, principalmente na promoção da acessibilidade, tanto de pessoas com deficiência, cotistas, as pessoas que socialmente sofrem exclusão. No meu trabalho hoje muitas vezes me sinto

contente com essa contribuição para sociedade, contribuindo para a equidade de direitos por conta de uma formação superior (Secretária Executiva 4).

As participantes denotaram que contribuem para a equidade de direitos e para o desenvolvimento da instituição em que atuam. Na compreensão de Oliveira e Lohmann (2010), os profissionais secretários têm capacidade para enfrentar a inovação social. No tocante à cooperação e à criatividade, as secretárias executivas informaram que se consideram competentes, valorizam a capacitação contínua e reconhecem a importância do trabalho em equipe. Além disso, destacam a criatividade e o bom relacionamento com colegas:

O profissional de Secretariado além das suas competências técnicas, desempenha um papel fundamental no trabalho em equipe, sendo em muitas situações um elo importante que poderá levar ao sucesso ou ao fracasso de uma atividade. Ele precisa conquistar a confiança, o respeito dos colegas e da direção e parte disto é alcançado por meio da sua competência, ética e postura profissional (Secretária Executiva 5).

Como elo facilitador para o alcance dos objetivos institucionais, o(a) secretário(a) executivo(a) colabora por meio da capacidade de liderar grupos, avaliar e valorizar o contributo de cada pessoa, e para pensar, realizar análises críticas relacionadas com o desenvolvimento do trabalho e para atuar em conjunto, além da criação de relacionamentos formais e casuais (Oliveira; Lohmann, 2010). Quanto à criatividade, destaca-se a seguinte consideração:

Sinto-me criativa para inovar o ambiente, sugerir mudanças que podem ser aplicadas no próprio desenvolvimento do trabalho diário. Sinto-me criativa para buscar a melhor forma de me sentir bem na secretaria onde trabalho como também proporcionar um ambiente (bom dentro das possibilidades escassas) para os que necessitam utilizar as dependências do meu ambiente (Secretária Executiva 3).

Os(as) profissionais de Secretariado, por meio da criatividade, terão a oportunidade de avaliar, formular estratégias e encontrar soluções para solucionar problemas e estar prontos para gerenciá-los com a mais alta qualidade (Oliveira; Lohmann, 2010).

O sucesso por meio da criatividade desenvolve-se por meio da análise da quantidade de trabalho que foi oferecido pelo(a) profissional à instituição e à equipe de trabalho, bem como as ideias e soluções criativas e inovadoras, que denotam a quantidade capacidade que o trabalhador possui para fazer algo novo, diferente ou único no seu desempenho profissional (Costa, 2011). Os profissionais devem ter a capacidade de direcionar sua criatividade para a inovação (Dries et al., 2008).

Num cenário como esse, de dinamismo constante, a busca pelo conhecimento e pela qualificação profissional passa a ser um requisito que influencia diretamente na

empregabilidade e na trajetória de carreira do indivíduo, que deve se preparar para efetuar o planejamento e a gestão de sua carreira em meio ao dinamismo do mercado de trabalho (Lima et al., 2015).

As profissionais secretárias executivas têm diferentes perspectivas sobre sua empregabilidade, valores e ética no ambiente de trabalho. Algumas se sentem competentes e éticas: “Sinto-me uma profissional competente e apta para conseguir uma vaga de emprego (função), como também se manter nele dentro de nossa IES” (Secretária executiva 2). Por outro lado, uma participante revelou preocupações com a atualização tecnológica e adaptação a ambientes de trabalho diferentes, como se pode observar nas considerações a seguir:

[...] me sinto muito insegura em acompanhar as ferramentas tecnológicas de atividades administrativas. Como não percebo muita necessidade desse uso de ferramentas no meu atual setor de trabalho, não me desafio para aprender e conhecer novidades tecnológicas (Secretária Executiva 4).

Não me sinto segura com relação à empregabilidade fora da UFC porque eu não me sinto atualizada, principalmente com relação a tecnologias. Se tratando de empregabilidade em empresas privadas, vejo que o modo de trabalho não funciona da mesma forma da empresa pública, há a cultura de maior velocidade e volatilidade em empresas privadas. Com isso, há mudanças mais rápidas, maior impessoalidade na relação empresa/ trabalhador. Então não me vejo atualizada e identificada com o modelo de trabalho em empresas privadas. Até acredito que eu conseguiria me adaptar, em caso de necessidade extrema, mas seria sofrido, não seria fácil (Secretária Executiva 4).

No que se refere aos valores, destacam -se as seguintes assertivas: Sinto que baseada em meus valores, princípios e ética me adequaria em outros ambientes desde que pautado na condução legal, moral e ética do meu trabalho (Secretária executiva 3). Essa ideia é complementada na resposta a seguir:

No exercício do meu trabalho, como secretária executiva e servidora pública, me encorajo para trabalhar com ética. A estabilidade permite liberdade para agirmos com equidade, com impessoalidade. De forma que eu posso tratar um aluno cotista da mesma forma, com o mesmo tempo de atendimento, por exemplo, de um aluno que é filho de um professor, filho de um juiz. Enfim, isso me dá segurança profissional. Inclusive para contestar alguma ação de chefias que não estejam alinhados com a ética (Secretária Executiva 4).

A percepção de sucesso das participantes, com base nos valores, corrobora a ideia de Costa (2011) ao considerar que a visão do sucesso se encontra nos resultados psicológicos positivos que derivam dos passos e ações que podem ser vistos, encontrados nas experiências pessoais ao longo da vida e do trabalho, e na compreensão de até que ponto os valores fundamentais de alguém são valorizados. Um profissional irá progredir na empresa em que atua

com ética e orgulho.

Observa-se que o ambiente de trabalho na esfera pública, como a universidade, oferece mais estabilidade e oportunidades de crescimento, mas ainda há desafios e desigualdades a serem superados. O emprego na esfera pública é sinônimo de estabilidade em tempos de crises econômicas e instabilidade do mundo do trabalho (Reckziegel, 2012).

Acerca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, na compreensão da Secretária Executiva 5, existem vantagens em atuar na esfera pública que possibilitam uma relação positiva entre trabalho e vida pessoal, ao afirmar que “Atuar na esfera pública te possibilita obter mais equilíbrio entre a vida pessoal e desenvolvimento da carreira. Pois, existe um plano de carreira consolidado, chefias abertas ao diálogo, incentivo à qualificação, respeito aos horários de trabalho, entre outras coisas” (Secretária Executiva 4).

Em outra percepção, foi ressaltado que desenvolvimento de carreira no que tange ao equilíbrio profissional e pessoal é desafiador:

Necessito desenvolver mais minha carreira, organizar melhor o tempo na vida pessoal, dessa forma o meu equilíbrio nas áreas citadas fica comprometido. Não organizo melhor o tempo para realizar outras atividades que são importantes fora da vida profissional e fundamentais na vida pessoal (lazer, artes, atividades físicas) (Secretária executiva 3).

Esses desafios emergem, especialmente para mulheres da área, devido às dificuldades na conciliação entre o trabalho e a vida particular, além de aspectos relativos às desigualdades de gênero:

Como geralmente a maioria das secretárias são mulheres, né? Eu vejo dificuldade de conciliar o desenvolvimento de carreira e a vida pessoal de uma forma geral, por uma questão de gênero mesmo, de diferença de gênero. Diferença de oportunidades de gênero que, ainda, por mais que tenha sido trabalhado né, ao longo dos últimos anos ainda é muito desigual. Já presenciei na UFC uma secretária executiva, passar em um doutorado fora do país e não ser liberada, por exemplo, porque ela era “muito importante” dentro da do setor. Então assim, imagina a frustração que foi isso, né? Um bloqueio nessa grande possibilidade de desenvolvimento por conta da atividade de secretariado. Não havia alguém que pudesse substituí-la! E essa diferença de possibilidade de desenvolvimento profissional a gente vê forte entre técnicos e docentes (Secretária executiva 4).

Esse pensamento é corroborado, no seguinte relato:

Recentemente concluí o mestrado, mas foi extremamente difícil para mim e para toda a minha família, pois tinha que trabalhar 40 horas semanais, dar conta de dois filhos em idade escolar e de atividades da casa. Percebi bem mais comodidade para os colegas homens da turma,

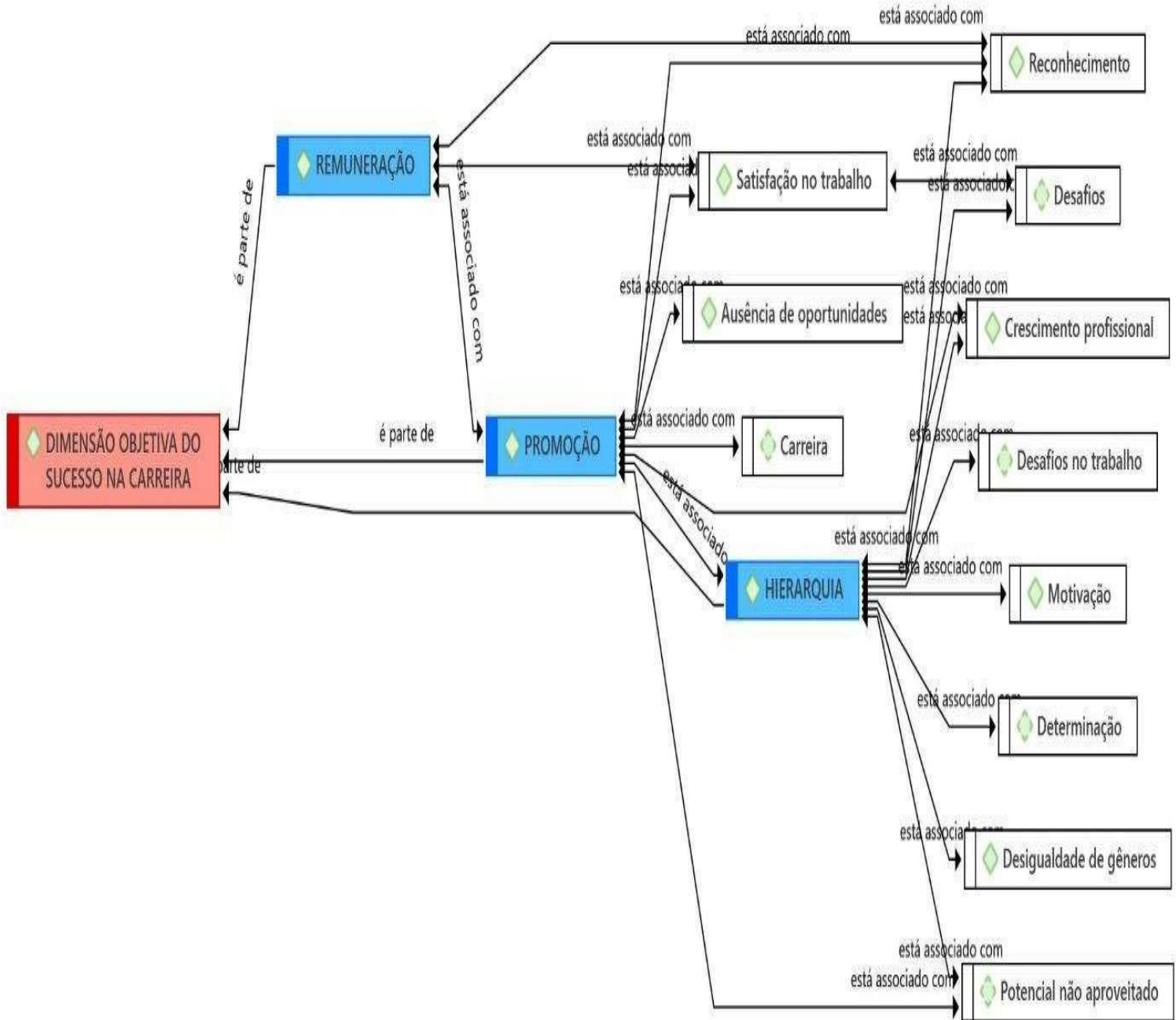
por exemplo. Em caso de servidores docentes homens, podemos perceber mais possibilidade de liberdade de estudo e desenvolvimento. Ainda há muita desigualdade de oportunidades de desenvolvimento de carreira (Secretária Executiva 4).

Neste contexto, a ideia de sucesso é a capacidade de equilibrar os limites entre o tempo pessoal relacionado com a família e amigos e o tempo passado no trabalho, e o equilíbrio entre o trabalho e outros aspectos da vida fora do trabalho, quanto você pode prever. Ambiente operacional. Trata-se de felicidade, alegria, realização no trabalho e equilíbrio entre os desafios profissionais e o trabalho familiar na vida (Costa, 2011).

### **4.3 A dimensão objetiva de percepção do sucesso na carreira de secretárias executivas**

Em seguida, buscou-se compreender a dimensão subjetiva da percepção de Sucesso na Carreira de Secretários(as) Executivos(as) que atuam em uma Instituição Federal de Ensino Superior. A dimensão objetiva do sucesso na carreira se concentra em aspectos mensuráveis e comparáveis do progresso profissional, como renda, cargo, reconhecimento e impacto. Essa perspectiva oferece uma visão quantitativa da trajetória de um indivíduo em uma instituição. A Figura 03 apresenta as principais categorias acerca da dimensão objetiva de percepção de sucesso na carreira, sob a ótica das secretárias executivas participantes.

**Figura 3** - Rede semântica da dimensão objetiva de percepção de sucesso na carreira



Fonte: Elaborada pela autora por meio do Atlas Ti, 2024

De acordo com a Figura 03, as categorias empíricas da dimensão objetiva de sucesso na carreira são: Remuneração, Promoção e Hierarquia.

As Secretárias Executivas demonstram satisfação com as recompensas financeiras, mas enfrentam dificuldades em assumir posições hierárquicas superiores devido ao engessamento na instituição, conforme considerações a seguir: “Sinto-me satisfeita em relação às recompensas financeiras [...] Nunca assumi posições hierárquicas ou promoções.” (Secretária Executiva 3). “Não houve chance de assumir outras posições acima, porém abaixo,

sigo com zelo em entregar os resultados a contento” (Secretária Executiva 2). Sobre a estagnação nas oportunidades de ascensão hierárquica, destaca-se:

Na UFC, sempre evitei posições de chefia. E isso não me deixou frustrada até agora. Eu tento priorizar minha saúde e atenção a minha família. E percebo que para o restante dos secretários e das secretárias que buscaram assumir outras posições hierárquicas, encontraram o engessamento nessas possibilidades de mudança hierárquica (Secretária Executiva 4).

Sobre a ascensão hierárquica, Clarke (2009) para além do desejo de uma progressão, esse fator visa a satisfação pessoal e o sucesso, mais do que na vontade de progredir na hierarquia e nas recompensas financeiras é o objetivo de manter a capacidade de manter uma empregabilidade futura e quebrar paradigmas tradicionais. Apesar de considerarem satisfação quanto à remuneração, as participantes ressaltam que ao se tratar de promoções não são oferecidos benefícios financeiros significativos e muitas vezes resultam em sobrecarga de trabalho e adoecimento:

Eu percebo que na UFC são raras a compensação e a recompensa financeira que realmente valha a pena. Essas promoções, já são escassas e mesmo assim, não vejo que haja benefício, recompensa financeira equivalente. Percebo que existe muito trabalho e muitas vezes com o adoecimento. Muitas vezes com dificuldade de conciliar a vida pessoal com a chefia e atividades com funções gratificadas. Inclusive já vi muito adoecimento e alta rotatividade de secretárias em algumas funções gratificadas. Para mim, fica claro que não tem valido a pena (Secretária Executiva 4).

Na Universidade já atuei sem função de chefia e com cargo de gestão, posso afirmar que ao exercer uma função de gestão o trabalho e a responsabilidade são maiores que a remuneração pela função. Se a motivação fosse apenas a retribuição financeira não valeria a pena. Mas, acho importante a inserção do profissional de SE nessas funções e cargos, mais como um meio de valorização e reconhecimento do que pela recompensa financeira (Secretária Executiva 5).

Nessa perspectiva, entende-se que o sucesso é percebido por meio de recompensas financeiras diretas derivadas da avaliação e do reconhecimento do trabalho profissional realizado ou desenvolvido no trabalho que contribuem para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais (Costa, 2011). O fator remuneração oferece consequências, positivas ou não, para o compromisso dos(as) profissionais com a organização (Albuquerque et. al., 2006). Na opinião da Secretária Executiva 5, o(a) profissional de secretariado possui competência para atuar nos níveis hierárquicos superiores, como destacado a seguir:

Tenho a concepção que o profissional de Secretariado deve ser lotado em setores estratégicos, visto a sua formação acadêmica, que certamente quando bem colocado na organização tem muito a contribuir com o desenvolvimento dela. Com base na minha qualificação, experiência e vivência na universidade me sinto apta a exercer qualquer outra atividade de gestão, embora esteja satisfeita com a posição que ocupo atualmente (Secretária Executiva 5).

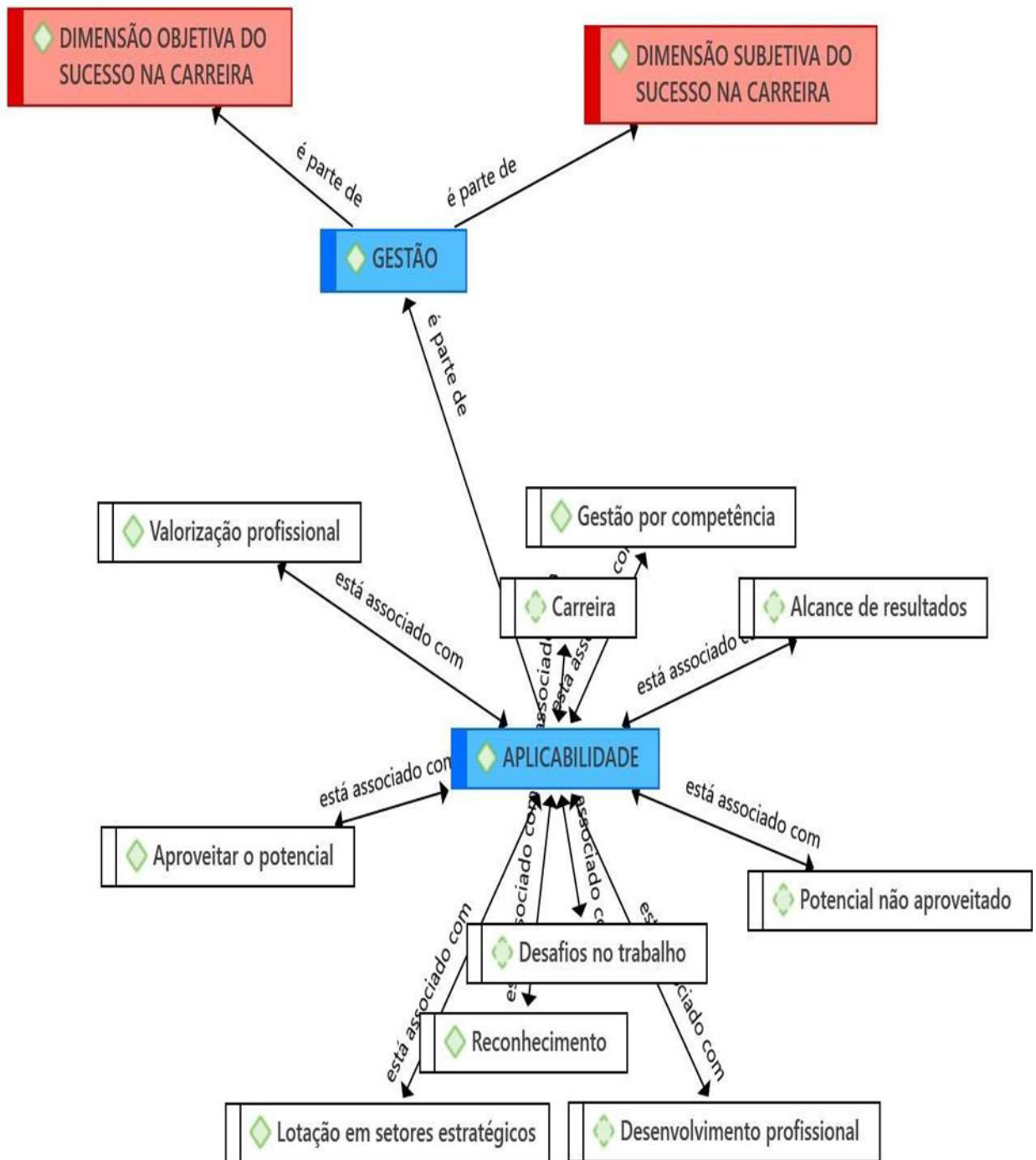


Outra questão ligada ao sucesso na carreira é a empregabilidade. Zaccarelli, Domenico e Teixeira (2008) definem a empregabilidade como a capacidade de obter trabalho e renda. Clarke (2009) enfatiza a empregabilidade como um fator importante nas carreiras da nova economia. Para ela, o sucesso na carreira envolve: as recompensas da carreira tradicional, como aumento de status, responsabilidade e recompensas financeiras; o sucesso psicológico no nível individual – como, por exemplo, realização pessoal e sentimento de orgulho; e a percepção de empregabilidade futura.

#### **4.4 Aplicabilidade na Gestão**

Por fim, a investigação teve o intuito de propor ações de gestão voltadas para a atuação secretarial em IFES, que contribuam para a interpretação profissional acerca das suas realizações nas dimensões objetivas e subjetivas. Para tanto, indagou-se às secretárias executivas participantes acerca de sugestões aplicáveis à gestão na Universidade. A Figura 4 expõe uma síntese das informações obtidas em categorias.

**Figura 04** - Rede semântica da dimensão objetiva e subjetiva de percepção de sucesso na carreira aplicada à gestão



Fonte: Elaborada pela autora por meio do Atlas Ti, 2024

De acordo com a Figura 4: as categorias empíricas voltadas para a gestão destacam: Valorização profissional, Gestão por competências, Carreira, Alcance de resultados, potencial não aproveitado, aproveitar o potencial, Desafios no trabalho, Reconhecimento, Lotação em setores estratégicos e Desenvolvimento profissional.

Para possibilitar uma percepção de sucesso na carreira secretarial na Universidade com perspectivas de crescimento, as participantes apresentaram sugestões que incluem valorização profissional, autonomia na gestão, mudanças na cultura organizacional e inclusão dos secretários em políticas de gestão e desempenho.

Minha sugestão é uma análise de gestão por competência. Temos excelentes profissionais de secretariado e outras áreas que poderiam atuar em diversos setores e ficam “esquecidas”. Aproveitar o potencial dos servidores (Secretária Executiva 1)

No âmbito organizacional, é preciso haver a inclusão da categoria nas políticas de gestão e desempenho, pois o profissional de SE não pode ter a ideia de que é sempre sacrificado. Os gestores imediatos precisam ser sensibilizados para entender melhor o papel desse profissional e atribuir ou envolvê-los em atividades mais gerenciais. Sair da caixinha e pensar nesse servidor como uma função estratégica e não apenas operacional (Secretária Executiva 5).

Infelizmente, temos profissionais no cargo que estão mais interessados em fazer o básico, ficar no nível operacional no sentido de atendimento telefônico, agendamento etc. Não que estas atividades não sejam importantes, mas não se pode resumir o secretário executivo a isto. E, infelizmente, ao abrir mão desse papel estratégico, nossa carreira, no âmbito público, está sob sério risco de extinção (Secretária Executiva 5).

Não é possível isolar o sucesso na carreira das demais esferas da vida. Segundo Sturges (2008), algumas pessoas estão gerenciando a própria carreira com o objetivo de obter melhor controle sobre as fronteiras entre o trabalho e o restante da vida. Dentro dessa perspectiva, foi considerada, ainda, a necessidade de investir na qualidade de vida no trabalho:

Para que eu me sinta profissionalmente realizada hoje na UFC, passa por atenção por parte da instituição e do governo para atender a promoção da qualidade de vida e de serviços. Especificamente, no momento em que estamos passando por implementação de PGD, vejo que é preciso diminuir essa morosidade para atender aos poucos recursos e melhoria de condições de trabalho que já temos. É preciso mais energia da gestão nesse sentido de conseguirmos um bom plano de carreira, que tenha repercussão financeira, e de implementação de condições de qualidade de vida e de serviços (Secretária Executiva 4).

Em outra pesquisa no Reino Unido com recém-graduados, atingir um estilo de vida equilibrado era muito importante tanto para os graduados que ainda estavam por ingressar no mercado de trabalho quanto para quem já estava trabalhando há quase 10 anos. Acima de 80% dos mais de mil entrevistados declararam que manter um estilo de vida equilibrado era importante ou extremamente importante na carreira (Sturges; Guest, 2004).

Há a percepção de que a profissão de Secretariado precisa ser mais valorizada e estrategicamente posicionada nas IFES para evitar a extinção da carreira:

Creio que uma maior autonomia para a tomada de decisões e promoções em cargos de gestão, poderiam contribuir para que internamente o profissional possa ser mais

valorizado e possa haver uma maior visibilidade da profissão e da capacidade profissional a ser demonstrada através do alcance de resultados dentre outras atividades subjetivas e humanas a serem trabalhadas em equipe que acabam motivando os servidores a desempenhar da melhor forma suas funções como terem noção de quão importantes são para a instituição (Secretária Executiva 3).

De acordo com Grillo (1991, p. 29), as instituições, como forma de benefício e motivação, devem promover aperfeiçoamento aos servidores de forma continuada. O autor complementa, ao dizer que é necessária uma vinculação entre aquilo que se oferta e a carreira do sujeito, para fins de manter-se o interesse, visto que caso contrário, ocorre naturalmente a acomodação e o desestímulo para o trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa permitiu o desenvolvimento de reflexões conclusivas, para este cenário, acerca da percepção de sucesso na carreira por parte de secretárias executivas que atuam numa Instituição Federal de Ensino Superior.

Inicialmente, a investigação teve o intuito de caracterizar a dimensão objetiva da PSC de Secretários(as) Executivos(as). Observou-se que uma das entrevistadas se sentiu realizada financeiramente apenas por ingressar no serviço público através da UFC, as outras também se sentem satisfeitas com seus ganhos, mas três delas nunca assumiram cargos.

Quanto à compreensão acerca da dimensão subjetiva da PSC de Secretários(as) Executivos(as), percebeu-se que a maioria delas se sente feliz no seu trabalho. Com fundamento nas percepções das secretárias executivas participantes desta pesquisa, podem ser desenvolvidas ações de gestão voltadas para a atuação secretarial em IFES, que contribuam para a interpretação profissional acerca das suas realizações nas dimensões objetivas e subjetivas, como: aproveitar melhor as potencialidades através de gestão por competências, com o objetivo de aproveitar melhor as potencialidades dos colaboradores, sem haver desvio de função.

Quanto à questão norteadora: Como os(as) Secretários(as) Executivos(as) percebem suas carreiras em uma Instituição Pública de Ensino Superior? Considera-se que a maioria das secretárias executivas que contribuíram para esta pesquisa se percebem como tendo um relativo sucesso em suas carreiras, mas têm consciência de que poderiam ir mais além do que fazem hoje. Conclui-se, portanto, que as Secretárias Executivas que atuam na UFC, que participaram desta investigação, necessitam organizar sua categoria e construir sua própria visão acerca do trabalho e do lugar que exercem na instituição. Apesar de terem apontado aspectos positivos, os resultados mostram a existência de desafios a serem superados para que seja possível uma crescente valorização dos seus papéis e responsabilidades, de modo a potencializar as competências desse profissional em níveis estratégicos na Instituição.

O trabalho apresenta, como contribuição central, uma compreensão acerca do processo de encareiramento dos Secretários Executivos da UFC. A partir da percepção dos mesmos sobre a relevância dos fatores abordados, pôde-se conhecer aspectos relacionados à satisfação no trabalho. A questão da carreira, a partir da percepção destes profissionais, revela-se fundamental para o aperfeiçoamento das relações de trabalho. Este resultado pode acenar para ações a partir do feedback dos profissionais em questão, ao apontar aspectos para que a gestão de setores da universidade faça ajustes capazes de oferecer um ambiente de trabalho

motivacional e perspectivas de desenvolvimento na carreira secretarial na IFES.

As limitações deste trabalho se devem à impossibilidade de realizar um levantamento que possa abranger todo o universo de Secretários Executivos da UFC. Isto instiga a tratar deste assunto em estudos futuros, por meio de uma pesquisa do tipo quantitativa, que possa analisar todas estas nuances e suas dimensões com representações da Universidade como um todo, ao envolver todos os profissionais de Secretariado Executivo da UFC, tendo em vista que esta é uma área de estudo que possui relevância para o desenvolvimento profissional no âmbito da universidade.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/SP, 2012.
- ALBUQUERQUE, A.C.C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- BALASSIANO, M. VENTURA, E. C. F.; FONTES, J. R. F. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99- 116, 2004.
- BENDASSOLLI, P. F. Carreira sem gravidade. **GV Executivo**, v. 4, n.4, p. 69-74. 2006.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado, 1988.
- BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016.
- BROWN, D. Introduction to theories of career development and choice. In BROWN, D. (Ed.). **Career choice and development**. 4th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- CAPPELLI, P. **The new deal at work: managing the market-driven workforce**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009.
- CLARKE, M. Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunists: Career Patterns and Employability. **Career Development International**, v.14, p. 8-28, 2009.
- COSTA, L. V. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- COSTA, L. V. Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. **XXXV Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD**, p. 1-17, 2011.
- DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundary less career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.
- DONALD, R. **Successful career management: strategies beyond technical preparation**. Bloomington, Indiana: Author House, 2006.
- DRIES, N.; PEPERMANS, R.; CARLIER, O. Career success: Constructing a multidimensional

model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

DURANTE, D. G.; GOMES, L. A. d. S.; BARROS, C. de M. P.; PONTES, E. S. Carreira no setor Público Federal: implicações do Decreto 9.262/2018 a partir do Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, v. 19, n. 2, p. 138-163, 2020.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FONTENELLE, I. A. A autogestão de carreira chega à escola de Administração: o humano se tornou capital? **O & S**, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. **Career management**. Florida: Harcourt Brace College Publishers, 1994.

Grillo, A. N. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, 1991.

HALL, D. A. **The career is dead: long live the career**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HALL, D. T. **The study of careers. Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

HALL, D. T.; MOSS, Jonathan E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n.3, p.22-37, 1998.

JUDGE, T. A., CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., BRETZ, R. D. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

LIMA, T. C. B.. LIMA, A.P.A.; ARRAES, V. M.; PAIVA, L. E. B; OLIVEIRA, T. S. Docentes de educação profissional no setor industrial: a percepção de sucesso na carreira. **RMP Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 4, n. 2, p. 253-273, 2015.

MARQUES, A. L.; PEREIRA, L. Z.; MORAIS, K.; ANDRADE, D. F. Gestão de carreiras no setor público: estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo de estado. **III EnGPR, Anais**. João Pessoa, Brasil, 2011.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MILLAN, A. D. (In)sustentabilidade da carreira de secretários(as) executivos(as) em instituições federais de ensino - <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/257298> Incluir conforme normas.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MUNCK, L.; DOS SANTOS, L. M. L (2021). **Secretário Executivo: análise da profissão frente às perspectivas da identidade e competências**. Biblioteca Digital UEL.

NAKATA, L. E. Carreiras e reflexões. **Estudos e Negócios**, v.1, n. 11, p. 6-17, 2011.



NEGREIROS, R. C. A. **Éthos, Educação e Serviço Público: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável**. TCC (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2. ed. 2013.

RECKZIEGEL, A. **A opção dos jovens pelo trabalho em bancos públicos federais: Razões e perspectivas**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G.; PEREIRA SOUZA, E. C. A geração y no secretariado: análise sobre a carreira e suas âncoras. **Revista De Gestão e Secretariado**, v. 8. n. 3, p. 249-272, 2017.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STURGES, J. All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. **Human Resource Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 118-134, 2008.

STURGES, J.; GUEST, D. Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 5-20, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ; **PDI UFC: Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2020**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2017.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: **Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD**. Anais..., Rio de Janeiro, p. 1-15, 2011.

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA**

Prezado (a) profissional de secretariado executivo, este questionário visa identificar a sua percepção de sucesso na carreira. Sua tarefa consiste em ouvir cada uma das 07 perguntas que lhe serão feitas e responder a cada uma delas. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada pergunta que lhe será apresentada. Por favor, não deixe perguntas sem resposta. Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao fornecer as respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das respostas está totalmente garantido. Caso tenha interesse nos resultados ou para esclarecer dúvidas sobre o trabalho, entre em contato com Telma Regina Batista de Lima (telmarblima@hotmail.com), discente do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará. Obrigada, desde já, pela sua importante contribuição neste levantamento de opinião.

### **PERFIL DO(A) PARTICIPANTE**

Idade:

Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

Estado Civil:

Qual a sua formação acadêmica?

Tempo no cargo de Secretário Executivo na UFC:

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

- 1) Como a sua carreira de Secretário (a) Executivo (a) traz sentido para você, como expressão do seu ser, traz felicidade (ou não) e reconhecimento das pessoas próximas? Como você se sente com relação à sua competência, aos desafios para o desenvolvimento da profissão e às contribuições do seu trabalho para a sociedade?
- 2) Ao observar seu trabalho, a sua criatividade no exercício profissional e a sua relação com as pessoas, como você se percebe quanto êxito no trabalho em equipe?
- 3) Baseada em teus valores e da ética, como você se sente com relação à sua

empregabilidade, à segurança em obter outras oportunidades de trabalho na universidade e ao exercício do trabalho.

- 4) Como você considera o seu equilíbrio vida pessoal/ Desenvolvimento de Carreira no exercício do teu trabalho como Secretário (a) Executivo (a)? Cite exemplos.
- 5) Ao analisar sua carreira como Secretário (a) Executivo (a), como você se sente com relação às posições hierárquicas que assumiu, às promoções que obteve e as recompensas financeiras obtidas? Justifique sua resposta.
- 6) Em sua opinião, quais ações de gestão voltadas para a atuação secretarial em IFES podem ser implementadas para contribuir com a realização profissional no que diz respeito às dimensões objetivas e subjetivas?
- 7) Gostaria de acrescentar algo sobre o tema em questão

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

### **PESQUISA: PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR – IFES**

Pesquisadora: Telma Regina Batista de Lima

Telefone: (85) 98793-2595. Endereço de e-mail: [telma@det.ufc.br](mailto:telma@det.ufc.br)

1. Natureza da Pesquisa: você está sendo convidado a participar desta pesquisa por fazer parte da comunidade composta por secretários(as) executivos(as) que atuam na Universidade Federal do Ceará. Esta pesquisa tem como objetivo analisar, a partir das respostas ao questionário, a sua percepção de sucesso na carreira.
2. Participantes da pesquisa: os participantes da pesquisa foram selecionados a partir dos seguintes critérios: ser graduado em secretariado executivo; ter experiência mínima de dez anos no cargo na UFC; ter vínculo efetivo com a Universidade Federal do Ceará; ser lotado nos *campi* da UFC em Fortaleza; e ter disponibilidade em aceitar a proposta de pesquisa.
3. Envolvimento na pesquisa: sua participação nesta pesquisa consistirá na aplicação de um questionário para coleta de dados, seguida de uma entrevista. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço de e-mail do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas sobre o projeto e a sua participação, agora ou a qualquer momento. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Sempre que desejar você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a pesquisadora.
4. Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações, talvez, apenas, um pequeno sentimento de desconforto que algumas pessoas podem sentir quando estão respondendo às questões da entrevista em que precisam responder e oferecer opiniões pessoais. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.
5. Confidencialidade: todas as informações obtidas através desse estudo serão confidenciais. Apenas os membros do grupo de pesquisa terão conhecimento dos dados.
6. Benefícios: ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que esta pesquisa nos dê informações importantes sobre a percepção de sucesso na carreira dos secretários executivos da UFC. No futuro essas informações poderão ser usadas em benefício do processo e de todos que compõem a comunidade envolvida a fim

de discutir novas ideias sobre o tema proposto.

7. Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa. E nada será pago por sua participação. Entretanto, se desejar, poderá solicitar a qualquer momento, ao coordenador do projeto, cópias dos relatórios da pesquisa contendo os resultados do estudo.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, acima apresentados, e manifesto meu interesse em participar da mesma de forma livre e esclarecida.

Nome da entrevistada: \_\_\_\_\_

Assinatura da entrevistada: \_\_\_\_\_