

O papel da avaliação de desempenho dos profissionais de Secretariado Executivo: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior

Taciana de Barros Jerônimo (UFPE) taciana.barros@gmail.com
Joás Tomaz de Aquino (UFPE) joastomaz@outlook.com
Andrea Cristina Correia (UFPE) asdecristina@hotmail.com
Fagner José Coutinho Melo (UFPE) fagnercouthomelo@gmail.com

Resumo:

O profissional de Secretariado Executivo é um mediador para cargos administrativos, ele atua como peça chave na gestão departamental e processual de uma empresa. Além disso, esse profissional tem participação decisiva de suporte no desenvolvimento de projetos e em discussões acerca dos negócios, das diretrizes e das políticas de uma empresa. Dessa forma, o presente trabalho, de caráter qualitativo e exploratório, objetiva analisar a carreira do profissional de Secretariado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Para alcançar esse objetivo, foram aplicados questionários junto a profissionais de secretariado executivo com diferentes tempos de vínculos com a instituição. A análise da carreira de Secretariado na UFPE verificou o alinhamento a um comportamento específico denominado de proteano. Quando indivíduo é versátil, flexível e consegue planejar a sua carreira em longo prazo. Na entrevista foi destacado que os profissionais que trabalham há mais tempo nesta área conseguem planejar a sua carreira com base em uma visão de futuro, a maioria deles já estão pós graduados e realizam cursos de curta duração para se aprimorar. Os profissionais que estão há menor tempo, procuram realizar algum tipo de complemento em seu nível acadêmico. Estes são os que recebem maior *feedback* quanto a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho de todos os funcionários da UFPE é feito em ciclos com períodos específicos, porém o *feedback* desta análise muitas vezes não é fornecido ao funcionário. Criando um hiato entre as medidas de aperfeiçoamento que são realmente necessárias e as que são fornecidas regularmente pela instituição.

Palavras chave: Secretariado Executivo, Gestão de Carreira, Avaliação de Desempenho.

The role of performance evaluation of the Executive Secretariat professionals: a case study in a public institution of higher education

Abstract

Professional Executive Secretariat is a mediator for administrative positions, it acts as a key player in the departmental and process management of a company. Moreover, this professional has a decisive role to support the development of projects and discussions about business, guidelines and policies of a company. Thus, the present study, qualitative and exploratory, aimed at analyzing the career of professional Secretariat at the Federal University of Pernambuco (UFPE). To achieve this objective, questionnaires were administered at the Executive Secretariat of professionals with different times of ties to the institution. Analysis of the Secretariat career at university checked the alignment to a specific behavior called protean. When individual is versatile, flexible and can plan your career in the long run. In the interview it was highlighted that professionals working for more time in this area can plan your career based on a vision of the future, most of them already are post graduates and conduct

short courses to improve. Professionals who have been shorter, try to achieve some kind of complement to their academic level. These are those who receive more feedback about performance evaluation. The performance evaluation of all employees UFPE is done in cycles with specific periods, but feedback from this analysis is often not provided to the employee. Creating a gap between the processing steps that are really necessary and which are provided regularly by the institution.

Key-words: Executive Secretary, Career Management, Performance Evaluation.

1. Introdução

O profissional de Secretariado Executivo é um mediador para cargos administrativos, configura como peça chave na gestão departamental de uma empresa. Esse profissional tem participação decisiva no desenvolvimento de projetos e em discussões acerca dos negócios, das diretrizes e das políticas de uma empresa. A atividade de Secretariado Executivo vai além de simples rotina administrativa, o profissional identifica problemas e participa da tomada de decisão. Para isso, os profissionais que atuam nesta atividade devem desenvolver suas competências técnicas e comportamentais (MEDEIROS e HERNANDES, 2010).

Nesse processo de desenvolvimento, de acordo com Morris *apud* Martins (2001), o autoconhecimento é o elemento mais importante para o verdadeiro sucesso nos negócios e na vida de qualquer indivíduo. É a partir dele que o indivíduo consegue traçar as suas perspectivas futuras de onde e como deseja estar, de maneira pessoal e profissional. Este fato norteia as suas ações para o alcance de suas metas profissionais. O fato de conhecer a si mesmo e seus anseios, baseado em sua experiência de vida autodesenvolvida em sua carreira trabalhista, levará as pessoas a procurarem por ocupações e desafios que lhe completem.

Assim, o objetivo do profissional de Secretariado Executivo é a procura pelo sucesso nos negócios e na vida, porque as várias barreiras existentes na vida profissional os motivos pelos quais se deve traçar, em conjunto com os demais funcionários de uma empresa, o planejamento estratégico de atividades a serem desenvolvidas em torno das funções de apoio ao gestor ou ao corpo executivo de uma empresa.

A carreira de Secretariado Executivo deve ser baseada nas experiências pessoais do profissional. Porém o indivíduo deve se aprimorar quanto ao uso de novas técnicas, ferramentas e metodologias de trabalho. Bem como, deve desenvolver suas habilidades comportamentais para melhor lidar com as necessidades e obstáculos que podem surgir na rotina de sua função. Vale ressaltar que as questões relacionadas a ética e o respeito aos diferentes tipos de cultura surgem como uma obrigação profissional ao Secretariado Executivo. Todas estas possibilidades dependem do autoconhecimento de cada indivíduo em si e na elaboração das suas atividades no ambiente de trabalho. Neste sentido, a figura do profissional de secretariado deve ter as propriedades de: empreendedorismo, etiqueta, comunicação clara e precisa (VEIGA, 2007).

Neste sentido, dados os desafios existentes tanto em empresas públicas quanto privada como por exemplo: a centralização das atividades, a desorganização dos setores e suas tarefas, formalidade excessiva, faz com que as pessoas sintam necessidade de se especializar na atividade ou função organizacional. Por isto, o objetivo deste trabalho é analisar a carreira do profissional de Secretariado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Com relação ao objetivo proposto, é oportuno considerar que neste trabalho, entende-se por carreira a definição fornecida pelo autor Hall (1996) *apud* Fontenelle (2005, p.10), “corresponde à crença e valores pessoais e profissionais refletida pelo acúmulo de experiências promovidas de acordo com sua personalidade”. Ou seja, a carreira é um conjunto

de atividades exercidas ao longo dos anos a fim de construir uma imagem e reputação, que proporciona credibilidade para o indivíduo exercer determinada atividade profissional.

2. Referencial teórico

2.1 Carreira em Secretariado

No Brasil, esta atividade teve início na década dos anos de 1950, com certa informalidade e dificuldade. Apenas, no ano de 1985, a profissão foi regulamentada através da Lei nº 7.377, de 30/09/1985. A profissão ganhou mais força, em detrimento ao surgimento dos Sindicatos das Secretárias no ano de 1998, e com a criação da Fundação Nacional de Secretárias e Secretários (FENASSEC) em Curitiba. Já no ano de 1989 foi publicado o código de Ética Profissional, pela União dos Sindicatos.

Diante deste cenário, percebe-se que a carreira de Secretariado está em constantes mudanças, através da definição dos comportamentos, das atitudes ligadas ao aprendizado individual e coletivo. De acordo com Hall (1996) *apud* Duntra (2009), a atribuição ocorre através da perspectiva da cultura organizacional e dos procedimentos e das decisões mais racionais pautadas pelo uso da tecnologia e de ferramentas metodológicas para a elaboração do trabalho de maneira mais adequada. Martins (2001) observa também que este aperfeiçoamento da carreira de Secretariado se deu, através das lutas nos sindicatos, leis e outros e o reconhecimento dos profissionais. Neste sentido, é oportuno adentrar no conceito de carreira, para entender o que se passa na carreira de Secretariado.

A definição de carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, seguir uma carreira se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem estruturada e implica progresso constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo dos anos e como vista por ela (SCHEIN, 1993).

Martins (2001) classifica carreira em duas maneiras: “carreira proteana” e carreira âncora. Para o autor, o comportamento proteano ocorre quando o indivíduo é versátil, flexível, adaptado e consegue planejar a sua carreira com base em uma visão de futuro, não se esquecendo de seus objetivos de vida. São pessoas hábeis em tomar decisão racional, como exemplo: de mudar de emprego, de redefinir sua carreira, caso os objetivos traçados não estariam sendo alcançados. Âncora, por sua vez, de acordo com Martins (2001), é a carreira pautada na mudança da cultura das organizações e da sociedade, a globalização, os avanços tecnológicos, a agilidade de comunicação. Pois, hoje é necessário que o profissional tenha um papel mais ativo, implementando e monitorando suas metas e arquitetando estratégias para tomar decisões adequadas em suas atividades profissional em relação de seu autodesenvolvimento, desenvolvimento da carreira e da vida pessoal.

Uma importante consideração sobre a “carreira proteana”, é que a ocupação do indivíduo é ligada à prática (HALL, 1996). A prática ocorre, quando o funcionário operacionaliza seus objetivos e principalmente sua função, referente às exigências de seu cargo e ao nível de competência necessário em uma profissão. O desempenho do funcionário também depende da boa gestão e o ponto de vista que este possa ter, a competência técnica possibilita poder unir e determinar a expectativa do interesse da empresa. A competência comportamental também faz parte da carreira proteana, pois são profissionais com as características de serem: flexíveis, hábeis em planejar com base na visão do futuro compatível com seus objetivos de vida, como exemplo, se tomariam a decisão de mudar de emprego e redefinir sua carreira, caso os seus objetivos não fossem correspondidos (HALL, 1996; MARTINS, 2001).

Os novos paradigmas profissionais e as novas tendências mercadológicas na carreira de secretariado exigem um profissional com habilidades e conhecimentos em áreas diversificadas, como exemplo: administração, economia, contabilidade, finanças, *marketing*, recursos humanos, bem como proficiência na língua nativa e estrangeira como o inglês e o espanhol. Ou seja, o mercado atual procura profissional com competência para o Assessoramento (1) – capacidade para decidir; Gestão (2) – ter conhecimento das funções gerenciais; e Empreendedorismo (3) – capacidade de reflexiva e criativa, promovendo práticas inovadoras (AZEVEDO *apud* COSTA, 2005).

2.2. Estratégias de avaliação de desempenho ao Secretariado Executivo

Segundo Veiga (2009), o profissional de secretariado necessita se qualificar em menos tempo possível com qualidade, a fim de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças resultantes da transformação do ambiente profissional decorrente da abertura do mercado de trabalho e dos altos padrões exigido pelos clientes. O profissional do secretariado executivo necessita se capacitar para exercer com eficiência e eficácia em seu trabalho, através de seu conhecimento, responsabilidade social e patrimonial, competência técnica e emocional, além de proatividade na resolução de conflitos e problemas.

Porém para identificar o quão eficiente e eficaz o profissional é, deve ser desenvolvida a prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, como a base para a apreciação, a avaliação e o julgamento de cada indivíduo dentro da empresa. Para Pontes (1999) e Levinson (1997), a avaliação de desempenho busca: desafiar, corrigir as orientações para a adoção, instrução e aconselhamento de hábitos de trabalho mais eficazes, quando necessário, fornecer o *feedback*, e fornecer dados para serem usados em futuros julgamentos das atribuições e das remunerações dos funcionários.

A prática da avaliação é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por funcionário ou por um grupo, em um período específico (MARRAS, 2000). Esta avaliação é feita segundo as competências e demais qualidades e critérios necessários à boa execução de trabalho (BERGAMINI e BERALDO, 1988). Segundo McGregor (1997), a avaliação de desempenho julga: justificativas para aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamento e demissões.

Esse processo de avaliação pode ter caráter informal e formal, podendo serem utilizadas várias ferramentas, como por exemplo: questionários, listas e relatórios, por meio de métodos como: escalas gráficas, incidentes críticos, método comparativo, escolha forçada, pesquisa de campo e método de avaliação 360° graus (MARRAS, 2000; BERGAMINI e BERALDO, 1988). A escolha do sistema de avaliação depende do tipo e qualidade dos dados a ser obtido pela empresa (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Contudo, este processo sofre inúmeras limitações e obstáculos. De acordo com os autores Bergamini e Beraldo (1988), são denominados de vícios de julgamento ou da avaliação, a saber:

- Unilateralidade: valorizar apenas os aspectos que o avaliador acha importante;
- Tendência central: não assumir valores extremos (máximo e mínimo) por receio de prejudicar os funcionários mais fracos e assumir responsabilidade pelo desempenho ótimo, fora de série dos excelentes profissionais;
- Efeito de halo: é a tendência quando um avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado, que impede de interpretar as demais características do avaliado com neutralidade e clareza;

- Falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos e relevantes, mas que ocorreram bem antes do processo de avaliação de desempenho;
- Supervalorização da avaliação: acreditar a avaliação possa corrigir todos os defeitos dos funcionários;
- Desvalorização da avaliação: desacreditar no procedimento da avaliação;
- Força do hábito: insensibilidade de identificar as alterações no desempenho do avaliado no decorrer dos anos.

Outro obstáculo é a resistência do chefe em fazer críticas ao subordinado e a falta da habilidade necessária para lidar com as entrevistas (McGREGOR, 1997). É oportuno frisar que a avaliação de desempenho é uma ação contínua e sistemática (BERGAMINI e BERALDO, 1988). E, segundo Lucena (1992) o processo de avaliação é composto por cinco etapas, que estão descritas a seguir:

1. Negociação do desempenho – A chefia e o subordinado especificam os padrões de desempenho individual esperado: atribuições/projetos/atividades/tarefas;
2. Análise da capacitação profissional – estudo da qualificação profissional do empregado;
3. Acompanhamento do desempenho – analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos, através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado;
4. Avaliação do desempenho – apresentação do desempenho registrado;
5. Comprometimento – apreciação e aceitação das diretrizes e modificações de hábito resultantes da avaliação.

3. Metodologia

A pesquisa é de cunho qualitativo, caracterizada de caráter exploratório, e pretende analisar a carreira do profissional de Secretariado na Universidade Federal de Pernambuco. Por fins éticos de pesquisa, o departamento e os indivíduos envolvidos na pesquisa de campo não serão identificados. A amostra também foi definida pelo critério de acessibilidade aos dados (VERGARA, 2000). A pesquisa também assume o caráter descritivo, uma vez que explica e descreve minuciosamente as características da amostra e o fenômeno investigado.

Inicialmente foi realizada uma análise na bibliográfica sobre o tema em livros, revistas e periódicos. Em seguida foi elaborado o questionário com base no referencial bibliográfico pesquisado. Esse questionário é composto por um conjunto de perguntas, cujas respostas estão em escala *Likert* de intensidade que varia entre um a cinco pontos (um significa nenhum, dois: baixo, três: razoável, quatro: alto e cinco: muito alto). Esta escala será utilizada para obter informações singulares ou interpretações sustentadas pelo anonimato da pessoa entrevistada, quanto para coletar uma soma numérica de informações (STAKE, 2011). Para a análise da importância relativa das questões serão utilizados os graus de intensidade da escala de *Likert*, como pesos (1, 2, 3, 4 e 5) multiplicados pela quantidade de respostas e após este cálculo, para achar a importância relativa, foi realizada a divisão pelo peso correspondente à maior ponderação que pode ser obtida nesta pesquisa (multiplicação de todas as respostas pelo peso máximo de 5, como são 10 entrevistas, a multiplicação dará valor máximo de peso de 50 pontos).

Outro elemento que será utilizado é o gráfico radar, os valores das respostas serão plotados em cada categoria de questão ao longo de um eixo que inicia no centro do gráfico (com equivalência a 0%) e termina no anel externo (100%). Neste sentido, pode-se comparar cada

questão quanto ao alinhamento das respostas dos entrevistados às práticas realizadas pela UFPE, quanto mais próximo de 100% maior é o alinhamento.

4. Resultados

A pesquisa é composta por duas partes. A primeira delas faz avaliação sobre o perfil dos entrevistados, e a segunda parte contempla a avaliação sobre as características, habilidades e desenvolvimento do profissional de Secretariado executivo, na qual é composta em três subitens: bem estar; relações no trabalho e sistema de avaliação de desempenho. Esta pesquisa entrevistou 10 indivíduos que atuam na função de secretariado executivo na UFPE. Foi observado que a idade média dos entrevistados é de 46 anos, sendo estes na sua totalidade do sexo feminino.

Foi constatado também que duas entrevistadas, (20% da amostra) trabalham na universidade em menos de um ano, cinco entrevistadas (50% da amostra) estão trabalhando entre 01 e 05 anos, e três entrevistadas (30% da amostra), já estão na empresa há mais de 10 anos. Quanto ao grau de escolaridade 60% da amostra possuem pós graduação, 20% possuem graduação completa e apenas 20% não possui o ensino superior completo.

Vale salientar que as remunerações dos funcionários da universidade variam de acordo com sua escolaridade, ou seja, a remuneração está fortemente correlacionada com o nível de instrução do indivíduo, e os 20% dos entrevistados que não possuem o ensino superior completo é que detém as menores remunerações. A pesquisa mostrou que 60% das entrevistadas recebem remuneração entre 4 e 6 salários mínimos, 20% recebem entre 2 e 4 salários mínimos e apenas 20% abaixo de 2 salários mínimos. Isso nos mostra o quanto o desenvolvimento de competências através do aperfeiçoamento do conhecimento acadêmico é importante, há o acréscimo no salário base pela maior titulação obtida. Pois, é necessário possuir conhecimento para a utilização de habilidades profissionais e comportamentais nas atividades técnicas e gerenciais da rotina de trabalho para a resolução de determinados problemas.

A segunda parte da pesquisa relata sobre as características da carreira em secretariado. Destaca-se que o profissional deve possuir atitudes profissionais e autoconhecimento adequado com sua experiência construída ao decorrer dos anos trabalhados. O Quadro 1 apresenta os dados com relação ao bem estar do funcionário em seu ambiente de trabalho, foi observado que 60% dos entrevistados acham que o ambiente de trabalho é agradável e proporciona satisfação em pertencê-lo, já 20% acha que o ambiente é excelente, e outros 20% alegam que poderia ser melhorado. Um ambiente desfavorável ao trabalho pode ter problemas relativos à temperatura, iluminação, ergonomia, ruídos e outros agentes prejudiciais que promovem a sobrecarga e a exigência física do funcionário, fato que pode afetar a saúde dos indivíduos. Outro possível aspecto que possa ter desencadeado essa insatisfação é o fato dos equipamentos serem muito antigos ou até mesmo muito modernos e alguns funcionários podem não estar se adequando a essa tecnologia. Essa insatisfação pode ser gerada pelo fato do monitor, telefone não estarem em posição de alinhamento correto com o corpo do funcionário, causando desconforto visual e lesões por esforço repetitivo.

Em outra questão, relacionada a motivação, foi identificado que cerca de 40% dos entrevistados acham que se sentem motivados e dispostos em realizar as atividades, fato que pode ser atrelado ao alinhamento das características pessoais com o perfil da função em que o mesmo ocupa, 30% se sentem bastante motivados e o restante possuem motivações mínimas, desenvolvendo apenas o que lhes é solicitado. Neste sentido, o objetivo dos entrevistados é executar as atividades tendo como chave principal a motivação para que possam realizar seus deveres e se sentir satisfeito com as metas, e os objetivos alcançados.

Já com relação à segurança no ambiente profissional, 50% dos entrevistados afirmam que há pouca segurança, 10% se sentem um pouco seguros e 40% acham que se sentem seguros, esta amplitude se dá pelo ingresso dos profissionais à UFPE, quanto menos tempo de ingresso maior é o sentimento de insegurança quanto a permanência na instituição. A segurança ocorre também da necessidade do ser humano de se sentir protegido das influências de outras pessoas, resguardado de acidentes no ambiente de trabalho, garantia com o cargo que ocupa, dentre outros motivos. Este fato é ampliado, quando o indivíduo está em período probatório, que é de 3 anos, pois para o profissional tudo que ele fizer ou deixar de fazer será julgado e cobrado como ato em permanecer ou não na instituição. E desta forma, este nível de insegurança traz estresse para os indivíduos, já que 8 pessoas ressaltaram que o nível dele é entre médio e alto no trabalho que desempenha, o que pode estar correlacionado diretamente com o nível de segurança percebido pelos profissionais na instituição.

A –Bem-estar						
Pergunta		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A1	Com relação ao seu bem-estar, como você avalia o seu ambiente de trabalho?		1	1	6	2
A2	Qual a sua avaliação no trabalho em relação à disposição que sente ao realizar as atividades?	1	1	1	4	3
A3	Como você avalia o nível de segurança no ambiente organizacional?		5	1	4	
A4	Qual seu nível de estresse ocasionado pelo trabalho?		1	5	3	1

Fonte: A pesquisa (2016).

Quadro 1 – Bem estar dos entrevistados

No Quadro 2 tem-se a avaliação quanto às relações interpessoais que ocorrem no trabalho. Neste sentido, destaca-se que a maioria dos indivíduos, cerca de 70%, se relaciona muito bem com seus colegas, 20% se relaciona bem e 10% mantém relacionamento ético e profissional. Este relacionamento ocorre sem ruído de comunicação e é feito através de grupos informais de pertencimento, por exemplo: gostar de um tipo de religião, ou de um time de futebol, dentre outros. Quando questionado sobre o relacionamento com o chefe imediato, 50% disseram que possui relacionamento muito bom, 30% foi considerado bom e 20% avaliou sem relacionamento com seu chefe imediato.

O bem-estar no trabalho é a satisfação dos resultados de cada experiência que o indivíduo tem no meio organizacional que pode caracterizar um importante indicador de relação entre as relações de trabalho e as interpessoais que podem ser levadas para a vida familiar. Pois, alguns funcionários também são amigos fora do ambiente de trabalho. Estabelecer vínculos que contribuem o bem-estar no ambiente de trabalho pode contribuir para a redução da insatisfação por parte de algumas secretárias executivas, pois algumas de suas atividades são muito repetitivas, favorecendo a desmotivação e falta de disposição para o trabalho.

Com relação à carga horária de atividades que são elaboradas diariamente foi observado que ela está dentro da capacidade laboral, não havendo a necessidade para a realização horas extras para poder honrar e cumprir com todos os seus compromissos. Quanto ao posicionamento em relação ao reconhecimento do seu trabalho, foi identificado que 50% acham que ocorre em nível bom e 40% em nível excelente e 10% consideram o seu posicionamento muito escasso em relação ao reconhecimento do seu trabalho. Vale salientar, que esse indicador de reconhecimento da importância do seu trabalho, contribui para o fato do profissional continuar a desempenhar o seu trabalho com excelência e motivação.

B – Relações no trabalho

Pergunta		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B1	Como você avalia o seu relacionamento com os colegas de trabalho?			1	2	7
B2	Como você avalia a sua carga horária de trabalho diária?	1			7	2
B3	Como você avalia o seu relacionamento com seu chefe?	1		1	3	5
B4	Qual o seu posicionamento em relação ao reconhecimento do seu trabalho?	1			5	4

Fonte: A pesquisa (2016).

Quadro 2 - Relações interpessoais no trabalho

Segundo Cortez (2004), as pessoas querem transformar o seu trabalho em um dos meios de satisfação e de reconhecimento de sua importância quanto ser humano para suas vidas. Os indivíduos almejam o sentimento de serem socialmente incluídas e reconhecidas pelo seu grupo. Portanto, a pesquisa mostra que boa parte dos controladores está satisfeita quanto ao reconhecimento de sua importância no seu ambiente de trabalho. Isso mostra que o trabalho pode interferir na sua vida pessoal do entrevistado, podendo haver desequilíbrio entre ambos (vida profissional e pessoal) e que dependendo do nível de confiança que possuem em seu chefe e em seus colegas de trabalho, podem ou não compartilhar informações com eles. Quando o funcionário se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e por seus gestores, ele sentirá motivação, além do bem-estar ao realizar suas atividades, passando a produzir mais com melhor qualidade e com melhor eficiência nos resultados.

No Quadro 3 estão apresentados os dados do sistema de avaliação de desempenho. A importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar a percepção da importância dele com relação à visão dos funcionários da universidade em questão. Pois na maioria das vezes em empresas públicas, a avaliação do desempenho só é realizada quando o funcionário está no período probatório. Porém, a avaliação de desempenho do funcionário da UFPE, não é feita apenas no estágio probatório, há ciclos de avaliação em períodos específicos em que o servidor é avaliado. Dependendo do seu desempenho, o chefe imediato pode encaminhar e sugerir algumas medidas de aperfeiçoamento profissional, como exemplo: treinamento, capacitação, apoio psicológico, dentre outros.

C – Sistema de avaliação de desempenho						
Pergunta		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C1	Você percebe a importância da avaliação de desempenho?				5	5
C2	Você conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades?		1		6	3
C3	Como você avalia o sistema de avaliação de desempenho do seu trabalho?	1	2	1	5	1
C4	Como você julga a avaliação de desempenho do seu chefe, ela é justa para com seu trabalho?		1	2	5	2
C5	Você participa ou participou de reuniões de avaliação de desempenho?	3	1	5	1	
C6	Você recebe <i>feedback</i> do seu trabalho?	1	1	4	4	
C7	Há estímulo para elaboração de cursos, treinamentos e capacitação?		2	1	5	2

Fonte: A pesquisa (2016).

Quadro 3 - Dados do Sistema de avaliação de desempenho

Nesta pesquisa, foi destacada a importância para avaliação por todos os funcionários, 50% afirmaram que é extremamente relevante e outros 50% afirmaram que é importante. Mesmo, os funcionários estando em vários momentos da carreira na UFPE percebem a importância da avaliação de desempenho, como já citado 2 pessoas da amostra trabalham na universidade em menos de um ano, cinco deles trabalham entre 01 e 05 anos, e três entrevistadas estão na empresa há mais de 10 anos.

Porém, nem todas as secretárias recebem *feedback* de suas ações, e neste ponto 80% dos entrevistados revelaram que sentem que esta atividade ainda tem importância reduzida pela instituição. Para elas, a avaliação só verdadeiramente ocorre aos profissionais que estão no período probatório. Para isso as políticas e as práticas de gestão de avaliação de desempenho das pessoas que estão passando pelo estágio probatório devem estar consolidadas com base na confiabilidade dos dados. Neste sentido, 90% conhecem os procedimentos, as normas e os padrões internos necessários para exercer suas atividades. Apenas, 10% desconhecem os padrões de avaliação de desempenho, este fato pode estar atrelado ao entrevistado ingressar na empresa há menos de 01 ano.

Quanto à avaliação do sistema de avaliação de desempenho do trabalho foi observado que 10% consideram avaliação excelente, 50% muito boa, 10% boa, 20% razoável e 10% insatisfatório. Eles consideram que o sistema de avaliação de desempenho do seu trabalho e a avaliação do seu chefe é justa, 20% consideram muito satisfatório, 50% satisfatório, 20% indiferente, 10% insatisfatório.

Outro fato bastante complexo é que se o funcionário recebe *feedback* do seu trabalho, foi observado que 10% recebe de forma satisfatória; 50% o *feedback* é indiferente, não afeta e nem melhora a sua forma de atuação; 10% é insatisfatório e 30% muito insatisfatório. Mas, mesmo sem *feedback*, a instituição apoia e estimula a elaboração de cursos, treinamentos e outras formas de aperfeiçoamento de conhecimento de seus colaboradores que atuam na função de secretária executiva, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários. Foram identificados que 20% dos entrevistados consideram este estímulo muito satisfatório, 50% satisfatório, 10% são indiferentes e 20% acham o estímulo insatisfatório. Neste último caso, os cursos, os treinamentos e as capacitações não são correlatos, alinhados a sua área de atuação, por isso, não se sentem motivados em fazê-los.

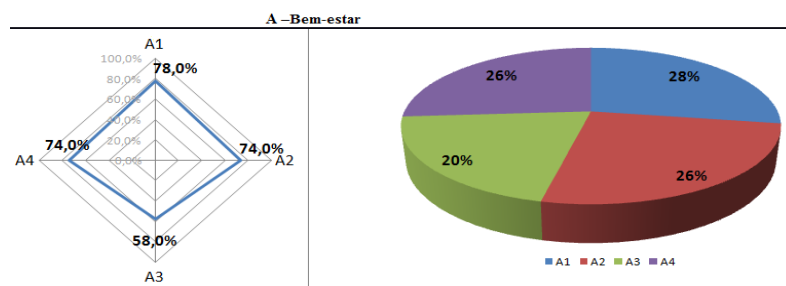
Desta maneira, percebe-se que há a participação tímida da instituição para o desenvolvimento humano e de carreira dos profissionais. Eles por sua vez também elaboram reflexões sobre como estão desenvolvendo os seus serviços para que o mesmo ocorra com objetividade, eficiência e que tenha clareza e transparência na comunicação e no trato com outras pessoas.

5. Discussão dos resultados

A análise da carreira de Secretariado na Universidade Federal de Pernambuco verificou o alinhamento quanto ao comportamento proteano, pois os profissionais entrevistados possuem características de versatilidade, flexibilidade. Na entrevista foi destacado que as secretárias executivas conseguem planejar a sua carreira com base em uma visão de futuro, já que a maioria delas, que possui tempo maior de trabalho na instituição, já estão pós graduadas e as outras que estão há menor tempo, procuram realizar algum tipo de complemento em seu nível acadêmico. Elas conseguem alinhar suas atividades profissionais em relação de seu autodesenvolvimento, desenvolvimento da carreira e da vida pessoal. Muitas delas fazem amizades duradouras com os colegas de trabalho, o que facilita a elaboração de suas atividades e estimula a confiança e o apoio mútuo entre elas para a resolução de problemas. Elas também demonstram serem pessoas hábeis em tomar decisão racional e com agilidade e clareza de comunicação (MARTINS, 2001).

Com relação aos dados foi identificado, e pode ser observado na Figura 1, com relação ao bem estar à questão que mais se aproxima do valor máximo de satisfação é a A1 com grau de relevância de 78%, e a que mais se afasta é questão A3 com 58% de identificação do que ocorre na UFPE com relação aos entrevistados. Quanto à análise da importância de cada uma das questões ligadas ao bem-estar, pode ser observado que as taxas de importância relativa

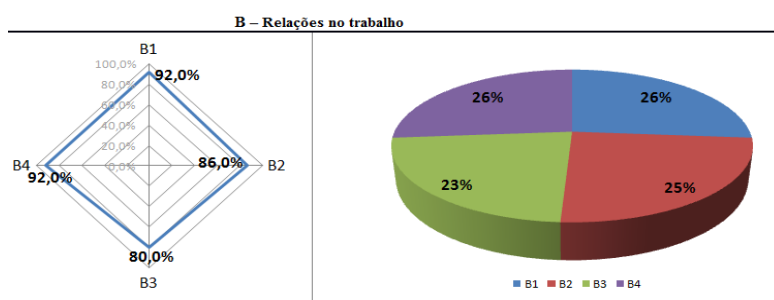
estão bem próximas umas das outras, o que acha que o ambiente de trabalho é agradável e proporciona satisfação e motivação em pertencê-lo.



Fonte: A pesquisa (2016).

Figura 1 - Gráfico radar e de importância relativa quanto ao bem estar

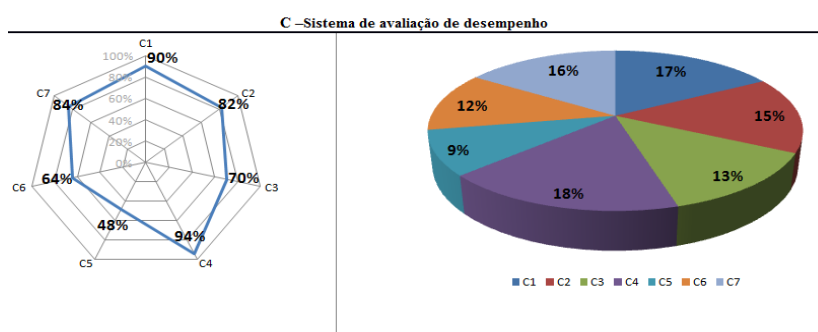
Na Figura 2 tem-se a apresentação do gráfico radar e da importância relativa em cada pergunta, destacam-se as questões B1 e B4 que possuem quase alinhamento total (92%) das práticas da UFPE quanto à percepção dos funcionários, para eles o relacionamento entre os demais funcionários e o reconhecimento do seu trabalho é feito de forma bastante satisfatória.



Fonte: A pesquisa (2016).

Figura 2 - Gráfico radar e de importância relativa quanto às relações no trabalho

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho, no gráfico radar apresenta que as questões C1 e C7 possuem os graus de melhor ajustamento entre as necessidades da empresa e o desempenho do funcionário, porém na questão C5 observa que os entrevistados não participam de reuniões de avaliação de desempenho de forma periódica, fato que a longo prazo pode contribuir para a estagnação do mesmo quanto ao não aperfeiçoamento de suas competências técnicas. Com relação a importância das questões pode-se destacar a C4 (18%) quanto ao julgamento da avaliação de desempenho do seu chefe, se ela é justa para com seu trabalho.



Fonte: A pesquisa (2016).

Figura 3 - Gráfico radar e de importância relativa quanto ao sistema de avaliação de desempenho

Desta forma, é possível identificar que os funcionários entrevistados operacionalizam seus objetivos e principalmente sua função de Secretariado Executivo, quanto às exigências de seu cargo. Além disso, eles conseguem administrar o trabalho quanto ao seu nível de competência, pois atrelam a competência técnica à expectativa de desempenho da empresa (HALL, 1996).

6. Conclusão

O presente trabalho objetivou analisar a carreira do profissional de Secretariado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Desta forma, foi possível identificar que os funcionários entrevistados operacionalizam seus objetivos e principalmente sua função de Secretariado Executivo, quanto às exigências de seu cargo. Além disso, eles conseguem administrar o trabalho quanto ao seu nível de competência, pois atrelam a competência técnica à expectativa de desempenho da empresa (HALL, 1996).

É notável considerar que a organização possui um ambiente estruturado, auxiliando assim, a produtividade dos colaboradores. No entanto, observa-se que é necessário que a organização diminua o nível de trabalho e mantenha o ambiente agradável, valorizando, trazendo conforto e bem-estar para todos os funcionários. As iniciativas tomadas pela organização podem fazer grande diferença na qualidade de vida dos colaboradores, pois influencia na motivação ao realizarem as suas atividades profissionais.

As relações de trabalho entre colegas foram bem avaliada pelos profissionais, o que releva que a carreira de secretariado executivo está associada ao desenvolvimento de relacionamentos com colegas de trabalho a nível horizontal, propiciando um bom clima organizacional e desempenho satisfatório das atividades. Outro destaque foi a importância percebida pelos profissionais entrevistados referentes ao reconhecimento do seu trabalho, o que gera um elemento motivador para buscar novas habilidades e crescimento profissional.

Em paralelo a esse aspecto, apesar do reconhecimento da importância do sistema de avaliação e de achar a avaliação dos seus superiores justa, foi identificado que nem todas as secretárias recebem *feedback* de suas atividades, fazendo com que medidas corretivas tenham a sua eficiência reduzida no desempenho dos profissionais, pois arquiteta-se todo um planejamento para avaliação, mas o produto do mesmo não é comunicado de forma clara e instigante para profissionais que já não estão mais em estágio probatório. Exemplo desse aspecto, são os treinamentos, capacitações ou qualquer tipo de apoio que pode ser mais bem adequado as reais necessidades que os profissionais precisam de forma a atende-las de forma promissora e não generalista e sem eficácia.

Referências

- AREZZO, D. C. *Introdução à administração pública*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.
- AZEVEDO, I.; COSTA, S., I. *Secretária: Um Guia Prático*. Senac. 5. ed. São Paulo, 2005.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*. v.120 – n.3, p.3-45, 1996.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D., G., R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. Atlas. 4. ed. São Paulo, 1998.
- CARVALHO, A., V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos*. Pioneira Thompson Learning. Vol. 1. São Paulo, 2002.
- CHANLAT, J., F. O gerencialismo e a ética do bem comum: A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración

Pública, *Anais...* Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso em 30 mar. 2015.

DIAS, A. L.; CÂMARA, D. S.; NASCIMENTO, R. O. *Avaliação de desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF.* 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) Curso de Especialização em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador.

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

DUNTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.* Atlas. 1. ed. São Paulo, 2009.

FONTENELLE, I. A. *Eu Proteu – A autogestão de carreira entre: fatos e mitos. XXIX encontro nacional de pós-graduação e pesquisa em administração.* *Anais...* Brasília. 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?ação=trabalho&cod_edição_subseção=30&cod_evento_edição=9&cod_edição_trabalho=658. Acesso em: 27 mar. de 2010.

HALL, D. T. *Protean careers of the 21st century.* *Academy of Management Executive.* EUS, v 10, n. 4p. 8-16, 1996.

LEVINSON, H. *Avaliação de que desempenho?* In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal.* Elsevier. Rio de Janeiro, pp. 189-204, 1997.

LOTTA, G., S. *Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos.* *RAE-eletrônica.* v. 1. n. 2, 2002.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho.* Atlas. São Paulo, 1992.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* *Futura.* 3ª ed. São Paulo, 2000.

MARTINS, H. T. *Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultado de pesquisa.* *Qualitymark.* Rio de Janeiro, 2001.

McGREGOR, D. *Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho.* In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal.* Elsevier. Rio de Janeiro. pp. 163-174, 1997.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. *Manual da Secretária – Técnicas de Trabalho.* 12ª ed. Editora Atlas, 2010.

MOURA, M., A. *Competência Baseada em Comportamento de Entrega e Modelo de Carreira Proteano: Desafio Para as profissionais de Secretariado.* XVII Consec. *Anais...* Fortaleza, 2010.

OBBERG, W. *Gestão de pessoas, não de pessoal.* Campus. 9ª ed. Rio de Janeiro, 1997.

PAULA, A., P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.* Editora FGV, Rio de Janeiro, 2007.

PEREIRA, L. C. B. *Estratégia e estrutura para um novo Estado.* *Revista do Serviço Público.* Ano 48, Número 1, 1997.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem.* LTR. 7. ed. São Paulo, 1999.

SCHEIN, E. H. *Career Anchors: Discovering your real values. Revised Edition.* San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SOUZA, C. C. C. *Âncora de Carreira: análise comparativa da percepção dos empregados em duas empresas industriais.* *Casi.* *Anais...* Volta Redonda/RJ, 2014.

SOUZA, V. L. *Gestão de desempenho.* Editora FGV, Rio de Janeiro, 2007.

STAKE, R. E. *Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam.* *Penso.* Tradução de Karla Reis. Revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre. p. 111 e 118, 2011.

VEIGA, D. R. *Guia de Secretariado: Técnicas e Comportamento.* Érica LTDA. 2.ed. São Paulo, 2007.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* Atlas. 3.ed. São Paulo, 2000.