



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO - FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

MICHELLY LINHARES DE MORAES

A RELAÇÃO DE POLÍTICAS E FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS NA
EMPRESA COM A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

FORTALEZA

2013

MICHELLY LINHARES DE MORAES

A RELAÇÃO DE POLÍTICAS E FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS NA EMPRESA
COM A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

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

Orientador: Prof. Me. Paulo Roberto Nogueira de Andrade

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

M822r Moraes, Michelly Linhares de.

A relação de políticas e ferramentas motivacionais na empresa com a atuação do secretário executivo / Michelly Linhares de Moraes – 2013.
63 f.; il.; enc.; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Me. Paulo Roberto Nogueira de Andrade.

1.Motivação no trabalho 2.Comportamento organizacional 3.Secretariado I. Título

CDD 651.3741

MICHELLY LINHARES DE MORAES

A RELAÇÃO DE POLÍTICAS E FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS NA EMPRESA
COM A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

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

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

Aprovada em 24/07/2013

BANCA EXAMINADORA

<hr/>	Nota
Prof. Me. Paulo Roberto Nogueira de Andrade (Orientador) Universidade Federal do Ceará (UFC)	<hr/> 9,5
<hr/>	Nota
Profa. Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros Universidade Federal do Ceará (UFC)	<hr/> 9,5
<hr/>	Nota
Profa. Me. Sônia Regina Soares Machado Universidade Federal do Ceará (UFC)	<hr/> 9,5

Aos meus pais, José e Elení, por toda educação, incentivo e principalmente amor que me deram, valores esses, que levarei por toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre ao meu lado e, mesmo diante dos obstáculos, ter me proporcionado sabedoria e motivação para realização desta pesquisa.

Aos meus pais, Elení e José, por serem os principais incentivadores para concretização deste objetivo, como também por todo cuidado e amor que me transmitem diariamente.

Aos meus irmãos Michell e Glória por todos os sorrisos e momentos de descontração, durante a vida, especialmente neste período de elaboração da pesquisa.

Aos familiares que tiveram participação fundamental nessa conquista, em especial aos queridos, Vânia, Inácio, Raquel, Eliete e minha avó Erondina.

Aos amigos que compartilharam da caminhada na busca por a conclusão deste curso, que torceram, incentivaram e me alegraram diversas vezes, em especial aos amigos, Isabelly Araújo, Leandro Assunção, Jean Flávio, Aliny Lima e Karla Marques.

Às amigas que o curso me proporcionou conquistar durante esses anos de faculdade, Marília Miranda, Marina de Castro, Mayara Jade, Letícia Lopes, Débora Narciso, Patrícia Monte, Ana Paula Ximenes, Renata Souza e Livia Teles, por todo companheirismo, ajuda, confiança, força e alegria que cada uma na sua linda individualidade me transmite.

Ao professor Evandro Parente Júnior, que me deu a primeira oportunidade profissional na área e me proporcionou muito aprendizado e conhecimento.

Ao professor Paulo Andrade, pela privilegiada orientação no desenvolvimento desta pesquisa, e por toda atenção e gentileza que teve comigo durante esse processo.

As professoras, Conceição Pinheiro e Regina Soares por aceitarem o convite para participação da banca examinadora.

E finalmente, a todos que direta ou indiretamente compartilharam comigo essa conquista, meus sinceros agradecimentos.

"Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina"

(Cora Coralina)

RESUMO

A atuação do secretário executivo vem se modificando, surgindo assim um profissional capaz de exercer liderança, motivar equipes, organizar e controlar seu ambiente de trabalho. Diante desse cenário contemporâneo, o profissional de Secretariado passa a assumir uma postura gerencial, sendo exigido o desenvolvimento de habilidades humanas para realizar esse papel com excelência. Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo verificar a influência dos fatores motivacionais na atuação do Secretário Executivo. Para atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa de campo com profissionais e estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. O resultado apontou que os fatores motivacionais influenciam positivamente na atuação do secretário e que o reconhecimento e o clima organizacional saudável são fatores essenciais para melhorar o desempenho das atividades realizadas pelo profissional. Identificou-se ainda que mesmo acreditando em sua capacidade de motivar a equipe, a maioria dos profissionais não desenvolve essa habilidade na empresa.

Palavras-chave: Motivação. Políticas e Ferramentas. Secretário Executivo.

ABSTRACT

The job of an office administration secretary has changed over the years. As a result of that, a new kind of professional has emerged. One that is capable of exercising leadership, motivate teams, organize and control their work environment. Given this contemporary scenario, the office administration secretary has a new role when it comes to a management posture which demands and requires the development of human skills to perform this role with excellency. This research aims to investigate the influence of motivational factors in the performance of the office administration secretary. To achieve these goals a research field was conducted with professionals and undergraduate students of the office administration secretary course at Federal University of Ceará. The results showed that motivational factors influence positively in the carrying out of such a task. Furthermore, the recognition and healthy organizational environment are key factors to improve the performance of the activities done by the professional. Another aspect of the survey showed that the ability to motivate the team done by most professionals do not develop their own skill in the company.

Keywords: Motivation. Policies and Tools. Executive Secretariat.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes	39
Tabela 2 – Sexo dos respondentes	40
Tabela 3 – Formação acadêmica dos respondentes	40
Tabela 4 – Tempo de atuação na empresa	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Motivação dos respondentes	42
Gráfico 2 – Desenvolvimento de políticas motivacionais.....	43
Gráfico 3 – Políticas motivacionais e a produtividade	44
Gráfico 4 – Aplicação de questionário de clima organizacional	45
Gráfico 5 – Fatores motivacionais presentes na atuação	47
Gráfico 6 – Satisfação dos fatores motivacionais	49
Gráfico 7 – Secretário Executivo e a influência no desempenho da equipe.....	50
Gráfico 8 – Autorização para incentivar a equipe	51
Gráfico 9 – Secretário Executivo e a influência motivacional dos superiores	53
Gráfico 10 – Secretário Executivo e a influência motivacional dos subordinados	54

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	09
LISTA DE GRÁFICOS	10
1 INTRODUÇÃO	14
2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.1 Conceito de Motivação	17
2.2 Teorias Motivacionais	19
2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	20
2.2.2 Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg	21
2.2.3 Teoria da Expectativa de Vroom	22
2.2.4 Teoria do Estabelecimento de Metas	23
2.3 O Comportamento Motivacional	24
2.4 Políticas e Ferramentas de Influência Motivacional	25
3 A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	27
3.1 A Globalização e o Cenário Profissional	27
3.2 O Secretário Executivo no Contexto Contemporâneo	28
3.3 A Gestão Secretarial	30
3.3.1 A Gestão no Cenário Motivacional	31
3.4 O Secretariado Executivo e o Processo Motivacional	32
3.4.1 O Secretário Executivo como Agente Motivador	33

4	METODOLOGIA DA PESQUISA	36
4.1	Caracterização da pesquisa	36
4.2	Universo e Amostra	37
4.3	Instrumento e procedimentos de geração de dados	37
4.4	Procedimentos de análise de dados	38
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
5.1	Perfil dos respondentes	39
5.1.1	<i>Idade</i>	39
5.1.2	<i>Sexo</i>	40
5.1.3	<i>Formação Acadêmica</i>	40
5.1.4	<i>Tempo de Atuação na Empresa</i>	41
5.2	Motivação Organizacional na Atuação no Secretário Executivo	42
5.2.1	<i>Motivação do profissional</i>	42
5.2.2	<i>O desenvolvimento de políticas motivacionais pela empresa</i>	43
5.2.3	<i>A relação de políticas motivacionais com a produtividade do colaborador</i>	44
5.2.4	<i>Avaliação do clima organizacional</i>	45
5.2.5	<i>Fatores de peso motivacional para o Secretário Executivo</i>	46
5.2.6	<i>Fatores motivacionais aplicados à atuação do Secretário Executivo</i>	47
5.2.7	<i>Fatores que contribuem para o desempenho do Secretário Executivo</i>	48
5.2.8	<i>Satisfação do Secretário Executivo com a empresa</i>	49
5.3	O Secretário Executivo como Agente Motivador	50
5.3.1	<i>Influência do Secretário Executivo no desempenho das atividades da equipe</i>	50
5.3.2	<i>Autorização da empresa para incentivar a equipe</i>	51

<i>5.3.3 Ações motivacionais desenvolvidas pelo Secretário Executivo</i>	52
<i>5.3.4 A influência motivacional exercida pelo Secretário Executivo sobre os superiores</i> ..	53
<i>5.3.5 A influência motivacional exercida pelo Secretário Executivo sobre os subordinados</i>	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
ANPÊNDICE	59
ANEXOS	62

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no mundo e a crescente competitividade nos negócios, surgiu a necessidade de equipar as organizações com talentos e competências para sobreviverem, acompanharem e fazerem sucesso diante dessa evolução.

Chiavenato (2005) ressalta que possuir facilidade nas relações interpessoais, boa comunicação e saber reconhecer e motivar equipes são habilidades fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão de sucesso. Com isso o mercado vem exigindo um profissional não apenas com conhecimentos técnicos e gerenciais, mas também com competências humanas. Como consequência desse cenário, a atuação do Secretário Executivo vem se modificando e agregando novas responsabilidades e desafios, ampliando assim as possibilidades de atuação do profissional.

Segundo Tagliari e Duranre (2009) o perfil contemporâneo do Secretário Executivo não envolve apenas conhecimentos específicos, mas também habilidades gerenciais, sendo este capaz de monitorar e motivar equipes. A partir dessa perspectiva, se faz necessário entender o comportamento humano no ambiente de trabalho, utilizando para isso políticas e ferramentas motivacionais que influenciem o grau de satisfação dos envolvidos.

A pesquisa busca apresentar aos estudantes e profissionais da área de Secretariado Executivo a importância de manter uma postura gerencial e motivadora na empresa e discutir a relevância da participação do Secretário Executivo como agente motivador dentro das organizações, tendo como justificativa, contribuir para uma visão mais ampla da profissão e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelo profissional.

Segundo Cordeiro e Giotto (2009) o Secretário Executivo deve agir como um agente facilitador, criando condições para relações interpessoais, ou seja, colaborando para que os contatos fluam entre os diversos públicos que compõem a organização.

Baseado nessa visão surge um questionamento que motiva a construção desta pesquisa: Qual a importância das ferramentas motivacionais para o desenvolvimento das atividades do Secretário Executivo? Buscaremos a devida resposta para a pergunta, tendo o estudo como objetivo principal verificar a influência dos fatores motivacionais na atuação do Secretário Executivo. Os objetivos específicos são investigar a importância dos fatores motivacionais para o desenvolvimento das atividades do profissional; verificar se ocorre ou não a utilização de políticas motivacionais na profissão de Secretariado; identificar e analisar

a visão dos estudantes e profissionais da área referente à atuação do Secretário Executivo como agente motivador.

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro consiste na introdução, onde está exposta a relevância do estudo e seus objetivos. No segundo capítulo é abordada a motivação organizacional, tema geral da pesquisa, e apresentada uma compreensão mais abrangente do termo, seus conceitos, principais teorias, comportamentos, ferramentas e políticas de influência motivacional. O terceiro capítulo é centrado na atuação do secretário executivo e sua relação com a motivação organizacional, apresentando o perfil do profissional no contexto contemporâneo, a gestão secretarial e sua afinidade com o cenário motivacional, o secretário executivo e o processo de motivação e sua atuação como agente motivador. O quarto capítulo refere-se à metodologia aplicada na pesquisa para o alcance dos objetivos definidos. O quinto capítulo apresenta a descrição e análise dos dados encontrados na pesquisa de campo, através da aplicação de um questionário. Finalmente, o último capítulo consiste nas considerações finais, apresentando as conclusões obtidas no desenvolvimento do trabalho e sugestões de eventual aprimoramento e aprofundamento deste estudo através de futuras pesquisas.

2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Bergamini (2008) durante a Revolução Industrial a maneira mais utilizada para motivar os trabalhadores consistia em recompensá-los, caso estes apresentassem resultados. A intenção era aumentar a produtividade a qualquer custo, sendo o dinheiro o principal incentivo ao trabalho. A partir disso, as pessoas trabalhavam não porque estavam satisfeitas com as atividades desempenhadas, mas sim para ter maior retorno financeiro. Acreditava-se que pagando bem, os problemas humanos no trabalho estariam resolvidos.

No período da Revolução, conforme Bergamini (2008) foram solicitados aos especialistas em administração de Recursos Humanos que criassem planos salariais e benefícios extras que pudessem se transformar em estímulo real e verdadeiro, com o objetivo de potencializar em sua totalidade o trabalho dos empregados.

Por muito tempo os empregados foram considerados insumos produtivos, sendo utilizando manuais administrativos para conduzir esses indivíduos, como se as pessoas não apresentassem diferenças entre si. Michel (1994 apud BERGAMINI, 2008) critica esse processo ao afirmar que os indivíduos não trabalham apenas por dinheiro e que fazer o funcionário pertencer a um grupo social que o apóia é um exemplo de motivação. Incentivar o trabalhador a conhecer amplamente a organização e permitir que este emita opiniões a respeito das metodologias produtivas são fatores que podem alterar positivamente a produtividade individual e organizacional.

Segundo Bergamini (2008) na década de 50, Douglas McGregor desenvolveu a ideia de que a autorrealização, que consistia em um nível de maturidade motivacional, seria um novo representante dos fatores motivacionais no trabalho. Afirmou ainda que se o trabalhador não conseguisse alcançar esse nível, devia-se ao fato de que a organização não havia favorecido essa conquista.

Pesquisas de comparação de rentabilidade realizadas pela Revista Exame (2004 apud CHIAVENATO, 2005) apontam ainda que funcionários satisfeitos levam a um melhor resultado financeiro, que por sua vez, atrai investidores e gera crescimento, criando novas oportunidades de emprego e ascensão na carreira.

Para Bergamini (2008) todas as teorias que privilegiam apenas um fator de motivação, seja este financeiro ou social, se apresentam insuficientes para explicar ou escolher a mais adequada filosofia de gestão de pessoas. A autora ressalta também que para se compreender a motivação humana é necessário singularizar as pessoas, ou seja, exige-se dos superiores e

demais envolvidos um nível maior de sensibilidade para entender os membros da equipe individualmente.

Após o surgimento das primeiras teorias relacionadas ao capital humano, desenvolveu-se uma perspectiva mais abrangente, através da qual Bergamini (2008) esclarece que os trabalhadores passaram a ser considerados pertencentes a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto complexo de fatores que se combinam de diferentes maneiras, para que assim se possa definir a identidade pessoal e motivacional do indivíduo.

Diante disso, entende-se que as pessoas são diferentes e buscam objetivos motivacionais diversos com o intuito de facilitar sua adaptação ao ambiente organizacional. A motivação passa, então, a ser vista como uma força potencial que está presente no interior de cada um.

Para entender e satisfazer essas necessidades humanas é indispensável caracterizar o comportamento humano. Bergamini (2008) afirma que o conhecimento do conjunto de características do comportamento humano proporciona uma melhor orientação quando se pretende trabalhar com pessoas motivadas. Por um lado, a ausência da percepção individual do empregado pode antecipar um clima de frustração, ocasionando muitas vezes uma rigidez organizacional. Por outro lado, a satisfação de expectativas individuais provoca a criatividade e a participação daqueles que estão passando por momentos positivos de estímulo.

Bergamini (2008) ressalta ainda que, apesar da dificuldade de entender o comportamento humano individual, as organizações têm a função e desejo de atrair sua mão-de-obra e desenvolver condições para que as pessoas lá permaneçam, ou seja, pretendem retê-las desempenhando seus papéis e atividades com eficácia e satisfação.

2.1 Conceito de Motivação

O termo motivação origina-se da palavra motivo e está diretamente relacionado às ações e comportamentos humanos. Essas atitudes estão ligadas a um impulso ou instinto, que interfere nos sentimentos e desejos do ser humano, onde este irá agir de acordo com o estímulo. De acordo com Maximiano (2000) as palavras motivo, motivação e movimentar têm a mesma origem e, portanto, estão associadas efetivamente à mesma ideia. O autor afirma ainda que o estudo da motivação é de fundamental importância para compreender os comportamentos de desempenho e improdutividade do indivíduo.

Para Oliveira (2010) entende-se que faz parte da natureza humana sentir-se influenciado pelo entusiasmo de uma nova atividade; isso implicaria no motivo que leva o indivíduo a seguir ou realizar determinado projeto.

Gooch e McDoweell (1988 apud BERGAMINI, 2008) afirmam que a motivação seria uma força que está presente no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Os autores ainda afirmam que uma pessoa é capaz de estimular outra, mas jamais motivá-la.

Segundo Bergamini (2008) a motivação deve ser entendida como uma força propulsora que tem suas fontes escondidas dentro de cada um. O impulso é o fator predominante da motivação, onde o comportamento motivacional existe em função de um estado de carência, e quanto maior for este estado, maior será a força motivacional vigente no indivíduo, e conseqüentemente maior será a busca por satisfação.

Diante disso, entende-se que a motivação está relacionada à satisfação de uma necessidade ou desejo e que não se pode conduzir uma pessoa a realizar determinada tarefa a não ser que ela mesma esteja disposta a agir naquela direção.

Sendo assim, Levy-Leboyer (1994 apud BERGAMINI, 2008) afirma que o processo motivacional implica na vontade de realizar um trabalho ou atingir um objetivo. Seria, portanto, à vontade e disposição de um indivíduo para alcançar um resultado desejável com excelência e intensidade. A autora ressalta ainda que a motivação é uma questão de distribuição de tempo disponível, pois quanto mais motivação em uma atividade, menos as pessoas sentirão o tempo passar enquanto a desempenham.

A motivação pode ser compreendida como a força ou o esforço exercido por uma pessoa com o intuito de alcançar um objetivo. Para Chiavenato (2005), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser influenciada por fatores internos e externos ao indivíduo. O autor ainda ressalta que a motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar por meio do trabalho gerencial e que ambas devem ser compreendidas e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas.

Bedran Júnior e Oliveira (2009) afirmam que a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. O indivíduo motivado apresenta maior comprometimento com atividades desenvolvidas e com a organização, portanto, conhecer a dinâmica de motivação no trabalho dos colaboradores proporciona a oportunidade de uma intervenção objetiva no processo de gestão de pessoas, visando ajustar a produtividade dos envolvidos aos objetivos organizacionais.

Adicionalmente, Dubrin (2003 apud BERGAMINI, 2008) esclarece que o indivíduo está motivado por aspectos intrínsecos da própria tarefa que desenvolve e é desta maneira que se deve considerar a motivação no trabalho.

Diante das diversas definições e perspectivas de motivação, percebe-se que conceituar este termo não é uma tarefa simples, pois o processo motivacional envolve um conjunto de fatores que podem orientar e dirigir o comportamento humano. Baseado nisso, este trabalho entende por motivação o impulso para alcançar determinado objetivo, sendo provocado pela capacidade de satisfazer alguma necessidade.

A motivação é parte essencial no campo do comportamento organizacional, pois seu estudo pode determinar os tipos e níveis de satisfação que o trabalho pode proporcionar. Indivíduos que valorizam o desenvolvimento de seu trabalho e a realização de suas atividades dentro da organização tendem a serem profissionais motivados intrinsecamente e, por conseguinte, mais eficazes, não buscando outras formas de satisfação.

Fundamentado-se em pesquisas de estudiosos da área como Bergamini, Chiavenato e Vecchio o tópico seguinte deste trabalho apresentará as principais teorias motivacionais.

2.2 Teorias Motivacionais

Bergamini (2008) salienta que as teorias motivacionais sugerem que toda pessoa envolvida em determinada atividade espera ser reconhecida pelo seu esforço. O trabalhador almeja uma recompensa, no sentido de elevar sua satisfação na organização. A autora esclarece ainda que o reconhecimento e a independência satisfazem o potencial criativo do colaborador.

A motivação está presente dentro do indivíduo e se dinamiza de acordo com as necessidades e desejos humanos. Essas necessidades são motivos que impulsionam e influenciam o comportamento humano a agir de determinada forma. Mesmo diante das diferenças individuais, algumas teorias tentam identificar as necessidades mais comuns a todas as pessoas, com o objetivo de dar suporte aos gestores para motivarem sua equipe e alcançar a satisfação desta, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria motivacional mais conhecida é a de Abraham Maslow e se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Para ele, o indivíduo se motiva quando suas necessidades são supridas de forma hierárquica.

Segundo Chiavenato (2005), necessidades humanas são forças internas que impulsionam o indivíduo, direcionando o seu comportamento diante das situações. O autor afirma ainda que a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza a partir dessas necessidades.

Chiavenato (2005) ressalta que para Maslow as necessidades são organizadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, onde na base estão as necessidades essenciais à sobrevivência, referentes à segurança do indivíduo, e no topo as necessidades de crescimento, relacionadas ao desenvolvimento e realização pessoal, conforme apresenta-se a seguir:

Necessidades de sobrevivência

a) Necessidades fisiológicas: é o nível mais básico das necessidades humanas, refere-se a necessidades de alimentação, repouso e abrigo. A maior característica dessas necessidades é que quando não satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento. Estas são necessidades relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, elas são comuns a todas as pessoas, porém exige gradações diferentes e individuais para sua satisfação.

b) Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Está relacionado a busca por proteção, por um ambiente seguro, onde o indivíduo se sinta livre de ameaças. Apólices de seguro, estabilidade no emprego e contas de poupança são instrumentos que podem satisfazer essas necessidades.

c) Necessidades sociais: está relacionado com as necessidades de associação, participação e aceitação por grupos. Passam a surgir quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas. A insatisfação dessas necessidades pode prejudicar a adaptação do indivíduo na organização.

Necessidades de crescimento

d) Necessidades de estima: refere-se à autoestima e autoavaliação do indivíduo. Essas necessidades incluem também o desejo de realização, prestígio, reconhecimento e aprovação social. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de força, capacidade e confiança.

e) Necessidades de autorrealização: constituem as necessidades humanas mais elevadas, ocupando o topo da pirâmide. Estão relacionadas ao desejo de autossatisfação, ou seja, refere-se ao desenvolvimento contínuo ao longo da vida e a plena realização daquilo que cada um possui de potencial.

De acordo com Chiavenato (2005), essa teoria parte do princípio de que os motivos do comportamento estão dentro do indivíduo e que sua motivação para agir deriva das forças que existem dentro dele próprio. O autor ainda ressalta que o conhecimento das necessidades humanas é fundamental para se conduzir equipes de trabalho, no sentido de proporcionar soluções positivas tendo em vista o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, ocasionando assim um benefício recíproco.

Segundo Vecchio (2008), Maslow acreditava que os gerentes deveriam se esforçar a fim de oferecer um clima e ambiente necessários para que os trabalhadores desenvolvessem em grau máximo seu potencial.

2.2.2 Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

A teoria de Frederick Herzberg é uma das visões mais difundidas e influentes no campo da administração. Esta teoria segundo Chiavenato (2005) afirma que o comportamento humano está orientado por dois fatores, os higiênicos e os motivacionais.

a) Fatores higiênicos: estão presentes no ambiente que rodeiam as pessoas e abrange as condições em que elas desempenham o trabalho, ou seja, são fatores externos que cercam o indivíduo. O salário, os benefícios sociais, as condições ambientais de trabalho e o clima organizacional são exemplos disso. Os fatores higiênicos não podem induzir um colaborador a elevar seu desempenho, porém podem provocar insatisfação, caso sejam desconsiderados pela organização.

b) Fatores motivacionais: estão relacionados com o cargo e as atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Refere-se ao reconhecimento profissional, sentimento de crescimento individual e autorrealização. Esses fatores estão sob o controle das pessoas, pois estão relacionados diretamente com o nível de desempenho delas, porém é de responsabilidade da organização oferecer oportunidades para que o indivíduo exerça seu potencial e criatividade. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação dos trabalhadores. Porém, quando se apresentam precários, evitam a satisfação e, por conseguinte, a motivação.

Chiavenato (2005) afirma que para proporcionar uma elevada motivação no trabalho, o cargo e as atividades desempenhadas devem ser gradativamente desafiadoras, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo. Ainda segundo o autor, as teorias baseadas nas necessidades humanas estabelecem uma padronização de necessidade comum a todas as pessoas, porém diferentes pessoas reagem de maneiras diferentes de acordo com a situação em que se encontram. Diante disso, é válido ressaltar que as diferenças individuais e situacionais devem ser consideradas em todo processo motivacional.

2.2.3 Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Victor Vroom busca explicar a motivação do colaborador baseando-se em uma retribuição prevista. Esse processo motivacional orienta opções diferentes de comportamentos, percorrendo por objetivos intermediários com intuito de atingir objetivos finais. Esse modelo presume que as pessoas tomam decisões racionais, baseadas na realidade econômica, sendo influenciadas por motivos individuais e situacionais.

Chiavenato (2005) salienta que na teoria de Vroom existem três fatores determinantes que estimulam a motivação em uma empresa e determinam o nível de produtividade individual, são eles:

- a) Expectativas: refere-se aos objetivos individuais e a força do desejo de atingi-los. Salário, aceitação social e reconhecimento se incluem nesses objetivos.
- b) Recompensas: refere-se à relação entre a produtividade e o alcance de objetivos individuais. Consiste no nível de desempenho que uma pessoa exerce para alcançar o objetivo desejado.

c) Relações entre expectativas e recompensas: relaciona-se à capacidade de influenciar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Envolve a percepção entre investimento e retorno.

De acordo com Chiavenato (2005), esse modelo de motivação é um processo governado por escolhas ou opções de comportamento. Quando alguém busca um determinado objetivo (produtividade), visa com isso alcançar meios para atingir resultados finais (dinheiro, promoção, etc).

Essa teoria esclarece que a motivação está relacionada ao esforço, que se liga ao desempenho, buscando com isso recompensas, ou seja, a decisão de uma pessoa de se dedicar à determinada atividade depende do valor atribuído ao que ela vai ter como resultado.

Bowditch e Buono (1992) salientam que o modelo da expectativa apresenta falhas à medida que se baseia no pressuposto de que as pessoas se comportam de maneira racional e que optarão sempre pela melhor alternativa proposta, sendo que em muitas operações de produção, as atividades são delineadas para restringir o comportamento do funcionário. De acordo com essa visão, portanto, pode-se afirmar que a teoria da expectativa só é aplicável quando o funcionário escolhe uma alternativa dentro das diversas existentes.

2.2.4 Teoria do Estabelecimento de Metas

O estabelecimento de metas está relacionado com a importância que o indivíduo atribui a uma determinada meta. Segundo esse modelo, a pessoa é o principal determinante da motivação, pois é o estabelecimento de intenções conscientes que direciona o pensamento e ações.

De acordo com Oliveira (2010), essa teoria exerce grande influência no processo de motivação organizacional, pois colaboradores responsáveis por metas difíceis de serem atingidas tendem a atuar melhor no desenvolvimento de suas atividades, comparados aos que recebem metas fáceis de serem atingidas.

O modelo do estabelecimento de metas sugere que a definição de objetivos determina o grau de esforço que uma pessoa deve realizar para alcançar os resultados. Bowditch e Buono (1992) esclarecem que deve haver participação dos colaboradores na definição de metas, pois isso aumenta a probabilidade de aceitação de metas difíceis, proporcionando

maior desempenho dos envolvidos. Os autores ainda afirmam que a teoria determina que o alcance dos objetivos a serem realizados através dos seguintes pressupostos:

- a) Estabelecer metas claras, específicas e aceitáveis, levando em consideração os valores e limites dos envolvidos.
- b) As metas devem ser desafiadoras, porém atingíveis.
- c) As metas devem ser específicas e mensuráveis, envolvendo sempre os subordinados no estabelecimento dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2005) para o modelo do estabelecimento de metas, existem quatro métodos para motivar as pessoas, são eles, o dinheiro, a definição de objetivos, a participação na tomada de decisões e a reestruturação de cargos e atividades com a finalidade de promover maior desafio para os indivíduos.

2.3 O Comportamento Motivacional

Bergamini (2008) afirma que diferentes pessoas podem até estar perseguindo o mesmo objetivo, mas seu estilo de comportamento motivacional faz com que cada uma delas adote uma conduta particular que dirige a busca do resultado.

Partindo desse conceito, percebe-se que o ser humano apresenta determinado comportamento de acordo com seus interesses pessoais e profissionais, levando em consideração a situação emocional em que se encontra.

Chiavenato (1998) confirma essa visão ao esclarecer que as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação, pois as necessidades humanas variam, originando comportamentos distintos. O autor ainda ressalta três suposições que explicam o comportamento humano, são eles:

- a) Comportamento causado: a hereditariedade e o meio social influenciam na conduta das pessoas, portanto, o comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
- b) Comportamento motivado: o comportamento humano não é casual nem aleatório, é sempre orientado e dirigido para alguma finalidade.

c) Comportamento orientado para objetivos: em todo comportamento existe uma necessidade, desejo ou impulso.

De acordo com essas suposições, o comportamento humano não é espontâneo, ele possui uma finalidade, ou seja, sempre haverá um objetivo implícito ou explícito para impulsioná-lo, em que a pessoa aplicará um esforço no sentido de alcançá-lo. Entende-se que ao delinear sua própria estratégia comportamental, a pessoa busca percorrer o caminho mais natural para si, tentando se ajustar de acordo com seu estilo, buscando satisfação motivacional.

2.4 Políticas e Ferramentas de Influência Motivacional

Diante de tantas teorias a respeito do comportamento humano, cabe à organização identificar maneiras de influenciar na motivação de seus colaboradores, visando com isso aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

Serão expostas a seguir algumas políticas e ferramentas que, de acordo com Veras (2004), são consideradas relevantes para a motivação organizacional:

a) *Endomarketing*: consiste no processo gerencial e continuado em direção a um objetivo organizacional. Esse fator de influência motivacional está integrado aos demais processos da empresa, sendo considerada uma gestão de marketing interno, e tem como objetivo desenvolver e aumentar o comprometimento dos colaboradores, através da interligação e participação dos envolvidos com os demais setores.

b) Clima Organizacional: refere-se ao investimento em um clima positivo e sadio que influencie diretamente na qualidade dos resultados. Esse fator consiste em um diferencial competitivo para a empresa, promovendo melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e proporcionando satisfação interna, que influenciará positivamente na qualidade dos negócios.

c) Programa de Desenvolvimento: consiste no reconhecimento por parte da empresa e da necessidade que o funcionário tem de progredir na carreira. Proporcionar esse crescimento profissional influencia na motivação do colaborador, permitindo que este alcance autorrealização, é válido ressaltar que o programa de desenvolvimento de carreira deve ser contínuo, oferecendo sempre ao funcionário oportunidades de ampliar seu potencial e criatividade.

d) Avaliação de Desempenho: refere-se ao monitoramento dos investimentos em capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, ou seja, manter um sistema de avaliação de desempenho com capacidade de indicar a melhor escolha na busca dos objetivos organizacionais.

e) Política de cargos, salários e benefícios: consiste em implementar uma política salarial que contribua para atrair e recrutar talentos, proporcionando maior satisfação nos colaboradores.

f) Qualidade de vida: consiste no desenvolvimento de um programa que tenha como intuito facilitar a satisfação das necessidades do colaborador, buscando proporcionar a melhor realização das atividades desempenhadas, pois, de acordo com as teorias motivacionais expostas anteriormente, pessoas satisfeitas tendem a ser mais produtivas e envolvidas com o trabalho.

Para Fernandes (1996 apud VERAS, 2004), a qualidade de vida no trabalho consiste no desenvolvimento de uma gestão de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e o ambiente organizacional, refletindo no bem estar e na produtividade do colaborador.

3 A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Serão apresentados, a seguir, o conceito de globalização e o cenário profissional, seguido da caracterização do Secretário Executivo no contexto contemporâneo e a gestão secretarial, concluindo com a relação do Secretário Executivo com o processo motivacional.

3.1 A Globalização e o Cenário Profissional

O conceito do termo globalização surgiu em meados da década de 80, porém muitos pesquisadores afirmam que este conceito é tão antigo como o início da humanidade, pois desde sua existência, os humanos vêm evoluindo, passando de uma simples aldeia para cidades, nações e atualmente com o mundo interdependente.

O sociólogo Steger (2003 apud MOITA LOPES, 2008, p. 130) apresenta o seguinte conceito para globalização:

Globalização é uma série multidimensional de processos sociais que criam, multiplicam, alargam e intensificam interdependências e trocas sociais no nível mundial, ao passo que, ao mesmo tempo, desenvolve nas pessoas uma consciência crescente das conexões profundas entre o local e o distante.

Diante disso, pode-se afirmar que globalização consiste em um processo que estabelece uma interação entre países e pessoas. Por meio desse processo as pessoas, os governos e empresas trocam opiniões, realizam transações, acordos comerciais e financeiros e difundem aspectos culturais por todo o mundo. Seria, portanto, uma rede de conexões que diminui a distância, elimina fronteiras, proporcionando o desenvolvimento de afinidades e relações econômicas de forma mais eficaz.

A globalização impulsionou os negócios, fazendo empresas buscarem e conquistarem novos mercados. Isso afetou diretamente o cenário econômico e profissional, levando as organizações a diversificarem seus objetivos, desenvolverem parcerias e buscarem novas formas de gerenciar pessoas.

Ao trabalhador foi dada maior visibilidade a partir do uso de informações e de novas tecnologias, ao mesmo tempo em que foi exigido deste profissional qualificação e adaptabilidade às novas situações contemporâneas. A motivação envolve-se nesse contexto à

medida que esta se torna indispensável na busca por atualização e desenvolvimento por parte do profissional, direcionando a consolidação do elo colaborador e empresa.

3.2 O Secretariado Executivo no Contexto Contemporâneo

Partindo da época da máquina de escrever até hoje, com o mundo globalizado e em constante desenvolvimento tecnológico, muitas foram as mudanças que ocorreram no perfil e principalmente no papel do Secretário Executivo. A partir da regulamentação da profissão com a Lei 7377, de 30/09/1985 e seu complemento com a Lei 9261, de 11/01/1996, houve grande evolução nas atividades desenvolvidas pelo Secretário Executivo, exigindo do profissional a incorporação de novas competências e habilidades.

De acordo com Grando et. al (2007), essa evolução envolve desde a quebra de paradigmas da profissão, onde o Secretário Executivo deixou de ficar relacionado apenas à área operacional de uma empresa, ou até mesmo ligado somente à figura de um executivo, servindo a ele e não à organização, e percorre até o investimento na qualificação deste profissional que possibilitou a sua ascensão no mercado de trabalho. Com essas mudanças o profissional de Secretariado sentiu a necessidade de buscar novas áreas de especialização, através da graduação, aprendizagem e incorporação de línguas estrangeiras, aprimoramento da comunicação, dentre outras.

A complexidade presente nas organizações e nas decisões nelas envolvidas passa a exigir profissionais que administrem novas competências de aprendizagem, capacidade de autogerenciamento, rápida assimilação de informações, aprimorando as habilidades de natureza operacional, apresentando comportamento autônomo e formação intelectual continuada, flexível e diferenciada. O mercado busca ainda um Assessor Executivo, capaz de identificar os problemas que surgem no ambiente de trabalho e propor soluções para resolvê-los, com habilidade para assumir novas responsabilidades sem supervisão direta, capaz também de ter iniciativa e autonomia para gerenciar e motivar sua equipe de trabalho.

Em contrapartida, Grando et. al (2007) afirma que mesmo com todas as mudanças e evolução apresentados ao longo desse tempo, percebe-se uma contradição em relação à visão do profissional de Secretariado Executivo. Por um lado, verifica-se uma preocupação dos cursos de graduação em formar profissionais para se adequarem às mudanças, agregando novos conhecimentos e habilidades, desenvolvendo novas competências. Por outro, observa-

se que o próprio profissional de Secretariado muitas vezes não percebe a sua importância para as organizações e não se visualiza como um gestor potencial, capaz de delegar tarefas e motivar equipes, encontra-se ainda dificuldade em compreender que o secretário executivo não ocupa uma posição de subordinação, mas sim de assessoria, sendo este um elo de comunicação entre executivo e organização.

O profissional deve ter consciência de que em plena era globalizada, o Secretário transformou-se em um assessor executivo que deve possuir capacidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta e ter iniciativa para tomar decisões a partir dos objetivos definidos pela organização. Azevedo e Costa (2002) afirmam essa visão ao esclarecerem que o mercado requer profissionais preparados, com competência para assessorar a tomada de decisão, buscando constante aprendizagem em técnicas gerenciais, monitorando, motivando e solucionando possíveis conflitos da equipe.

O Secretário Executivo passa a atuar de forma mais ampla, sendo atribuídas a sua rotina novas atividades e responsabilidades. O profissional precisa ser facilitador e coordenador de informações, administrando possíveis conflitos, com o intuito de manter um ambiente organizacional saudável.

Para assumir esse perfil, é essencial ao profissional o desempenho adequado das atividades e a busca de novos conhecimentos. Deve-se acompanhar o desenvolvimento da organização e as constantes informações globais, procurando incorporá-las às suas habilidades profissionais.

Com todas essas exigências, surge um profissional empreendedor, dinâmico e inovador, que disponha de conhecimentos técnicos e específicos, mas que principalmente tenha a capacidade de tomar decisões e saber usar com precisão todas as informações organizacionais. Este profissional apresenta ainda inteligência emocional, controle de atividades pessoais e da equipe, buscando sempre facilitar o desenvolvimento organizacional.

3.3 A Gestão Secretarial

De acordo com Dias (2002), a gestão é composta por todas as funções e conhecimentos necessários para que através de pessoas a organização possa alcançar seus objetivos. Partindo desse conceito, gestão de pessoas é um conjunto de funções com o intuito de influenciar, orientar, motivar, direcionar e avaliar o capital humano da empresa em favor dos resultados organizacionais.

Para Tagliari e Durante (2009), o desenvolvimento das habilidades gerenciais não é exclusivo da administração, pelo contrário, este se aplica em diversas áreas e contribui para o crescimento pessoal e profissional do indivíduo, construindo uma visão ampla de futuro.

Entende-se que a gestão está presente na atuação secretarial, pois à medida que as teorias administrativas e a tecnologia evoluem, o profissional de Secretariado Executivo renova-se comparativamente. Nonato Júnior (2009) afirma essa postura gerencial ao definir que o secretário executivo é um profissional ligado ao domínio institucional e intelectual das organizações públicas e privadas, que exerce funções extremamente complexas e interdisciplinares, cujo foco se aplica em trabalhos de assessoria executiva. Possui formação que lhe possibilita competências em análises, pesquisa, interpretação, articulação de conceitos e visão holística.

Para Durante (2009) o Secretário Executivo intervém o contato entre as partes da organização, através do uso da comunicação. A atuação desse profissional vai além de atividades objetivas, compete também ao gestor secretarial desenvolver funções administrativas, com desempenho proativo adequado ao seu contexto, buscando sempre maximizar seu potencial.

Diante disso e tendo como base a atual valorização do capital humano dentro das organizações, percebe-se que o Secretário Executivo deve superar seu antigo perfil e reafirmar a importância de seu papel dentro do ambiente organizacional, assumindo para isso uma postura gerencial e motivadora, agregando competências e habilidades humanas, que ultrapassem o mero conhecimento técnico.

3.3.1 A Gestão no Cenário Motivacional

Para melhorar o desempenho dos colaboradores e alcançar de maneira eficaz as metas estabelecidas pela organização, a gestão deve promover campanhas motivacionais com o intuito de qualificar a equipe e despertar a execução das atividades por parte dos envolvidos.

Chiavenato (1998) aponta algumas tendências direcionadas à motivação, que repercutem na gestão contemporânea de pessoas, como a participação e valorização do capital humano nas empresas. O autor afirma ainda que uma cultura organizacional democrática estimula o desempenho e a qualidade do trabalho realizado pela equipe.

Outros fatores relevantes são o estabelecimento de políticas motivacionais pela empresa e oportunidades de crescimento para o profissional, o que reflete em uma gestão comprometida com as tendências de mercado e com a valorização de seus colaboradores. Essa disposição da organização em favor da satisfação dos funcionários permite que não apenas gestores, mas os demais envolvidos influenciem positivamente a equipe, buscando parcerias internas em favor do desenvolvimento organizacional.

Estabelecer uma postura proativa proporciona antecipação às demandas dos colaboradores, agregando um diferencial competitivo para a organização. A adoção desse formato gerencial provoca um ambiente de trabalho satisfatório para o funcionário que percebe sua importância para organização. Pois, como afirma Chiavenato (2005), a influência gerencial exige espírito de liderança flexível, negociação e uma contínua motivação da equipe.

O Secretário Executivo atua nesse contexto no momento em que se sente preocupado com o desenvolvimento das atividades e a capacitação da equipe, e utiliza as diretrizes definidas pela organização como impulso para promover o nível de desempenho dos funcionários, tendo o intuito de agregar valor aos envolvidos.

3.4 O Secretário Executivo e o Processo Motivacional

A motivação está associada às maneiras e meios de incentivar interna ou externamente os indivíduos, tendo como objetivo obter deles um determinado comportamento. Chiavenato (1998) aponta motivação como o incentivo constante das pessoas para que deem o melhor de suas habilidades e competências na execução das tarefas.

A motivação está ligada diretamente à satisfação e busca de autorrealização pessoal e profissional. A função e as atividades desenvolvidas são fundamentais para cultivar no colaborador esse sentimento motivacional, fazendo com que este enxergue o trabalho como um caminho para o alcance de sua realização. Ressalta-se que, de acordo com as situações do cotidiano, os indivíduos podem apresentar diversos tipos de comportamento, tendo como causas seus interesses pessoais, profissionais e coletivos.

A insatisfação nas condições do ambiente de trabalho é um dos fatores que podem causar falta de interesse do colaborador, tendo como possível consequência a menor produtividade e o atraso e/ou o não cumprimento de metas estabelecidas pela organização. Diante disso, ao detectar a insatisfação da equipe, deve-se procurar a reintegração dos membros através de reuniões, visando conhecer as necessidades e desejos dos funcionários e diante dos resultados, cabe a organização conciliar o interesse financeiro ao capital humano.

Entende-se, portanto, que a motivação está relacionada ao estado interno que conduz o indivíduo a assumir determinado comportamento com o intuito de atingir um objetivo. Para Sousa (2010), a organização deve estimular o Secretário Executivo a crescer e alcançar metas junto à organização, buscando atingir sempre os melhores resultados.

A satisfação do Secretário com seu trabalho impulsiona este a executar suas atividades com dedicação e eficácia, sendo capaz de inovar métodos e conduzir imprevistos com criatividade. A motivação do profissional gera também maior desempenho em tentar satisfazer os anseios de sua equipe.

O desenvolvimento das habilidades humanas na atuação do profissional de Secretariado contribui diretamente no posicionamento desse profissional em relação aos demais colaboradores, buscando sempre a manutenção de um bom relacionamento. Segundo Sousa (2010), estar em um ambiente de trabalho adequado é de grande importância para que o Secretário Executivo se sinta motivado a executar suas tarefas.

De acordo com Goleman (1998 apud BRUN et. al., 2012), a concepção de habilidades humanas é importante para induzir o outro a respostas desejadas. O autor afirma ainda que a

motivação é uma tendência emocional que facilita o alcance de metas e cita competências para lidar com as emoções alheias, são elas:

- a) Influência: aplicar táticas de persuasão para atingir as metas desejadas;
- b) Comunicação: informar e compartilhar mensagens claras e convincentes para ser compreendido;
- c) Gerenciamento de conflito: negociar e resolver possíveis desacordos;
- d) Liderança: inspirar, orientar e guiar as pessoas e grupos em busca dos objetivos;
- e) Catalisador de mudanças: iniciar, promover ou gerenciar mudanças.

Diante disso, a organização deve proporcionar um ambiente de trabalho favorável e propício ao desenvolvimento motivacional dos indivíduos, utilizando para isso ferramentas e políticas que visem o crescimento dos envolvidos, cabendo ao profissional desenvolver habilidades gerenciais com o intuito de aprimorar e melhorar os serviços prestados. É responsabilidade da empresa também abranger a utilização dessas ferramentas por todos os profissionais e não apenas para cargos superiores e gerenciais, pois, a partir disso, o Secretário Executivo poderá atuar com o intuito de contornar problemas relacionados ao ambiente de trabalho, utilizando para isso ferramentas disponibilizadas pela organização que influenciarão na satisfação da equipe.

3.4.1 O Secretário Executivo como Agente Motivador

Para Chiavenato (2005), a base fundamental do trabalho está no desenvolvimento da equipe. Através de uma equipe treinada e motivada, a organização alcança seus objetivos e metas com excelência, produzindo resultados planejados.

A partir de estudos de gestão, entende-se como agente motivador o profissional que possui a capacidade de influenciar positivamente na produtividade de sua equipe, utilizando para isso fatores e políticas que satisfaçam as necessidades dos envolvidos.

Segundo Becker e Ceolin (2010), o Secretário Executivo atua como mediador e facilitador das relações interpessoais, possuindo preparação permanente e atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelo gerenciamento de informações e comprometimento com

as metas da empresa. Os autores afirmam ainda que o profissional deve estar preparado para assessorar e articular o nível estratégico da organização.

Ao assumir uma postura gerencial, compete ao Secretário Executivo além de administrar informações, influenciar e motivar equipes, sendo necessário para isso que o profissional conheça os envolvidos para assim ampliar seu campo de atuação. O Secretário Executivo deve ainda acompanhar o desenvolvimento da empresa, agregando e aprimorando competências interpessoais e intelectuais. Durante (2009) afirma isso ao esclarecer que o profissional deve ser capaz de gerenciar conflitos, promovendo e apoiando o crescimento da equipe.

De acordo com Tagliari e Durante (2009), o Secretário Executivo possui a responsabilidade de gerenciar adequadamente informações. Diante dessa visão e sendo a comunicação um fator indispensável para a saúde e vitalidade organizacional, pode-se afirmar que através da utilização dessa ferramenta o profissional pode identificar necessidades e aspirações da equipe e a partir disso promover a utilização de uma política motivacional apropriada, presente na organização.

Baseado nisso, percebe-se que o Secretário Executivo pode atuar como agente motivador, à medida que utiliza políticas e ferramentas motivacionais disponíveis para possibilitar melhorias na qualidade de trabalho, contribuindo para uma maior satisfação dos colaboradores e incentivando a produtividade da equipe.

Essa visão é confirmada pela Resolução da Câmara de Educação Superior nº 3/2005, presente no portal do Ministério da Educação, onde estão instituídas as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. O parágrafo único do artigo terceiro esclarece que:

O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos de saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como, capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005).

O presente documento reforça que o secretário executivo deve apresentar habilidades gerais e humanas, sendo este capaz de gerir pessoas, ou seja, o profissional deve possuir qualificação para assumir postura gerencial, estando apto para atuar como agente motivador, a partir de políticas definidas pela organização, já que este apresenta formação humanística e,

portanto, tem a possibilidade de conhecer de maneira mais ampla as necessidades e o comportamento dos membros de sua equipe.

É válido ressaltar que para atuar como agente motivador o profissional deve conciliar os conhecimentos técnicos obtidos na formação a conhecimentos e cursos voltados para área de relacionamento humano, o que contribuirá para o pleno desempenho desse papel de influência e condução de pessoas.

Diante dos conceitos expostos e tendo como objetivo suprir qualificados o mercado percebe-se que o secretário executivo passa por uma atualização e deve, portanto, conscientizar-se de seu papel motivacional, afinal cabe a este profissional supervisionar equipes, controlar situações adversas e adaptar-se a mudanças, construindo assim um perfil holístico e gerencial.

4 METODOLOGIA

Com o intuito de verificar a influência dos fatores motivacionais na atuação do secretário executivo, foram utilizados procedimentos metodológicos cuja finalidade foi interpretar a realidade acerca do tema proposto. A seguir serão apresentados a caracterização da pesquisa, o universo e amostra e os procedimentos utilizados na geração e análise dos dados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa apresenta natureza qualitativa. Flick (2009) afirma que o estudo qualitativo, consiste na escolha de métodos e teorias convenientes para o desenvolvimento da pesquisa, assim como a análise de diferentes perspectivas e abordagens sobre o tema.

A pesquisa caracteriza-se também como descritiva, pois entende-se que:

Na pesquisa descritiva, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir qual a frequência de um determinado fenômeno, sua natureza, característica, causas e relações. Este tipo de pesquisa engloba dois tipos: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. (BARROS, LEHFELD, 2007, p. 90)

O estudo divide-se ainda em duas etapas, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, fundamentando-se em abordagens de estudiosos da área. Barros e Lehfeld (2007) definem a pesquisa bibliográfica como o levantamento e seleção de estudos e conceitos já explorados e publicados acerca do assunto investigado.

A segunda etapa consiste em uma pesquisa de campo. De acordo com Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa de campo ocorre a partir do uso de técnicas como observação, participante ou não participante, entrevistas, questionários e estudos de caso, onde o pesquisador busca as informações sobre o objeto de estudo.

Ferrari (1982 apud BARROS, LEHFELD, 2007, p. 90) afirma que:

A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados [...] é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado.

Ruiz (1996) confirma essa visão ao salientar que a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos e no registro das variáveis relevantes para posteriores análises.

4.2 Universo e Amostra

“Universo da pesquisa é o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características definidas para um estudo. Um agrupamento de elementos representativos desse universo compõe a amostra.” (BARROS, LEHFELD, 2007, p. 101).

A amostragem selecionada para esta pesquisa é entendida como amostra intencional. Segundo Barros e Lehfeld (2007) nesse tipo de amostra os elementos representativos são escolhidos pelo pesquisador, ou seja, relacionam-se intencionalmente com as características estabelecidas. Os resultados da amostra intencional têm validade apenas para o grupo específico.

O universo desta pesquisa foi constituída por 45 pessoas, sendo os elementos representativos compostos por estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará e profissionais de Secretariado atuantes na área, na cidade de Fortaleza.

4.3 Instrumento e procedimentos de geração de dados

De acordo Barros e Lehfeld (2007), coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas e instrumentos, como entrevistas e questionários.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário composto por perguntas objetivas e subjetivas. Para Ruiz (1996), essa técnica tem como vantagem à aplicação simultânea, onde o informante responde por escrito a um elenco de perguntas no anonimato.

Segundo Barros e Lehfeld (2007), o questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações e deve ser elaborado com organização e clareza a fim de estimular o informante a responder.

O questionário elaborado foi composto por 17 perguntas e subdividido em três partes, onde inicialmente buscou-se identificar o perfil dos respondentes. No tópico seguinte foi verificada a relação da motivação organizacional com a atuação do secretario executivo e, por fim, verificou-se a atuação do profissional como agente motivador.

A aplicação do questionário ocorreu de duas formas, entre o período de 03 a 17 de junho de 2013, primeiramente foram enviados por email a discentes e profissionais da área,

depois realizou-se uma visita a Universidade Federal do Ceará, onde alguns estudantes do curso de Secretariado Executivo foram convidados a responder o questionário. No total foram repassados 65 questionários, dos quais 45 foram devolvidos devidamente respondidos.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

Depois de selecionados, os dados passaram por três etapas, consecutivamente. São elas: classificação, codificação e tabulação. A seguir, Barros e Lehfeld (2007) definem esses termos:

- a) Classificação: refere-se à divisão dos dados em partes. Nessa etapa os dados são reunidos em grupos.
- b) Codificação: consiste na transformação dos dados em elementos quantificáveis.
- c) Tabulação: refere-se à apresentação dos dados obtidos em tabelas, o que auxilia a interpretação e análise, facilitando a interrelação deles com as hipóteses de estudo.

Após a tabulação, os dados foram interpretados, com o propósito de verificar sua relevância e significado para pesquisa. A partir daí se dá a análise dos dados propriamente dita. Os resultados da análise serão descritos e apresentados, baseando-se nas teorias utilizadas no estudo.

A interpretação de dados leva o pesquisador a dar um significado mais amplo às respostas obtidas. Rudio (1979 apud BARROS, LEHFELD, 2007) ressalta que o pesquisador fará as deduções que a lógica lhe permitir e aconselhar, realizará as comparações pertinentes e, a partir dos resultados alcançados, expressará novos princípios e fará generalizações apropriadas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados está dividida em três etapas, que consistem no perfil dos respondentes, a motivação organizacional na atuação do Secretário Executivo, e o papel desse profissional como agente motivador.

5.1 Perfil dos Respondentes

Nesta etapa do processo foi identificada a faixa etária dos respondentes, sexo, formação acadêmica e tempo de atuação da empresa.

5.1.1 Idade

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Quantidade	(%)
Até 25 anos	32	71
26 a 30 anos	8	18
31 a 35 anos	2	4
Acima de 35 anos	3	7
TOTAL	45	100

Fonte: Pesquisa de campo (junho/2013)

De acordo com as respostas, 71% possuem até 25 anos, 18% possuem de 26 a 30 anos, 4% de 31 a 35 e 7% estão acima dos 35 anos. O resultado demonstra que a maior parte dos respondentes são profissionais jovens e de ascensão no mercado.

5.1.2 Sexo

Tabela 2 - Sexo dos respondentes

Sexo	Quantidade	(%)
Feminino	40	89
Masculino	5	11
TOTAL	45	100

Fonte: Pesquisa de campo (junho/2013)

Os dados obtidos apresentaram que 89% dos respondentes são do sexo feminino e 11% do sexo masculino. O resultado encontrado confirma que mesmo a profissão tendo sido iniciada pelos escribas, que eram profissionais masculinos, atualmente possui domínio feminino. Além do período de guerras mundiais, durante os quais os homens iam para as frentes de batalha e as mulheres passaram a assumir os negócios da família, Sabino e Rocha (2004) salientam que essa grande ocupação feminina na profissão se deu a partir de um concurso de datilografia, habilidade essencial ao secretário na época, que recebeu público feminino quase por unanimidade, o concurso foi realizado em 30 de setembro de 1950, quando tempo depois foi instaurado como dia da secretária.

Esses dados estão em alinhamento com recentes pesquisas apresentadas por estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará nos últimos anos, as quais também comprovam o domínio do exercício feminino na profissão.

5.1.3 Formação Acadêmica

Tabela 3 – Formação acadêmica dos respondentes

Formação	Quantidade	(%)
Secretariado Executivo	44	98
Outros	1	2
TOTAL	45	100

Fonte: Pesquisa de campo (junho/2013)

O universo da pesquisa apresentou que 98% já possui ou está fazendo graduação em Secretariado Executivo e 2%, apesar de atuar na área, possui outra formação, a graduação

citada foi agronomia. Um dos respondentes ressaltou ainda que, mesmo atuando na área secretarial, possui graduação em artes cênicas, mas que atualmente cursa secretariado executivo.

De acordo com o resultado percebe-se que os profissionais de Secretariado Executivo estão conseguindo atuar na sua área de formação. Estes profissionais estão ocupando cada vez mais as vagas oferecidas pelo mercado, possibilitando destaque nas vagas destinadas a profissão.

5.1.4 Tempo de Atuação na Empresa

Tabela 4 – Tempo de atuação na empresa

Formação	Quantidade	(%)
Menos de 1 ano	17	38
De 1 a 3 anos	20	45
De 4 a 6 anos	6	13
De 7 a 9 anos	-	-
Acima de 10 anos	2	4
TOTAL	45	100

Fonte: Pesquisa de campo (junho/2013)

De acordo com as respostas, 38% dos profissionais estão na empresa há menos de um ano, 45% estão atuando de 1 a 3 anos, 13% atuam na empresa de 4 a 5 anos e apenas 4% dos respondentes atuam há mais de 10 anos.

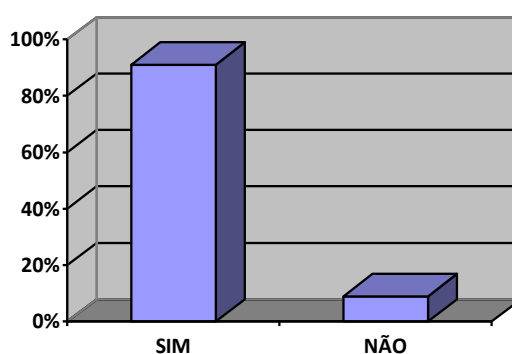
Diante desse resultado, percebe-se que a grande maioria dos respondentes atuam na empresa a um curto período de tempo, variando de 1 a 3 anos. Esse fator deve-se ao fato do universo pesquisado ser composto em sua maioria por estudantes e profissionais jovens. Por este prisma, o fator empregabilidade na área de formação está crescendo.

5.2 Motivação Organizacional na Atuação do Secretário Executivo

Essa fase consiste na identificação e análise da motivação do profissional, o desenvolvimento de políticas motivacionais pela organização, a relação dessas políticas com o desempenho do profissional, a avaliação do clima organizacional, os fatores de peso motivacional para o Secretário Executivo, assim como os fatores motivacionais aplicados na atuação do profissional, verificando quais desses fatores mais contribuem para o desempenho das atividades e por fim a satisfação do secretário executivo com a empresa.

5.2.1 Motivação do Profissional

Gráfico 1 – Motivação dos respondentes



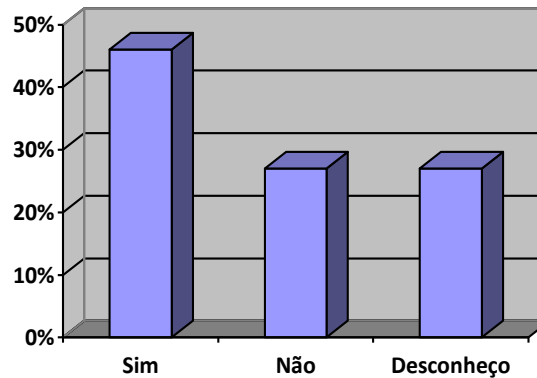
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

De acordo com as respostas, 91% dos respondentes consideram-se pessoas motivadas e 9% não se sentem motivados. O resultado se mostra positivo, à medida que a grande maioria do universo pesquisado apresenta motivação interna, o que segundo Goleman (1998 apud BRUN et. al., 2012) representa uma tendência emocional satisfatória ao melhor desempenho profissional e pessoal, o que facilita o alcance de objetivos estabelecidos pelo indivíduo.

A falta de motivação presente na minoria dos respondentes pode não influenciar no desempenho das atividades realizadas, mas com certeza não será um impulso para aprimoramento das tarefas, pois como afirma Bergamini (2008) a motivação atua como força propulsora que possibilita estimular o desenvolvimento do profissional.

5.2.2 O desenvolvimento de políticas motivacionais pela empresa

Gráfico 2 – Desenvolvimento de políticas motivacionais



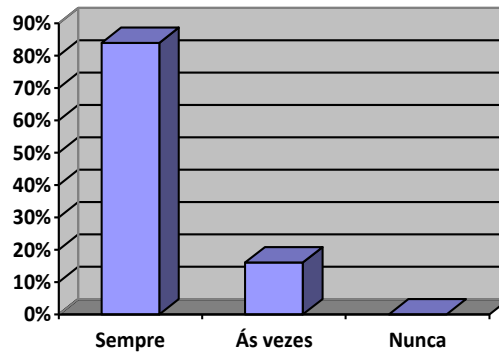
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Conforme as respostas encontradas, 46% dos profissionais afirmam que a empresa de atuação desenvolve políticas motivacionais, em contrapartida 54% ressaltam a não existência ou o desconhecimento do desenvolvimento dessas políticas na empresa.

O resultado mostra-se insatisfatório, pois mais da metade dos profissionais respondentes admitiram que a empresa onde atuam não possui a preocupação de elaborar políticas que tenham a finalidade de satisfazer seus colaboradores. Esse fato vai de encontro às teorias de estudiosos da área motivacional, pois, como resalta Chiavenato (2005), a teoria de Maslow aponta ser responsabilidade da organização promover um ambiente favorável ao funcionário, tendo como finalidade manter a equipe motivada e desenvolver o máximo de seu potencial.

5.2.3 A relação de políticas motivacionais com a produtividade do colaborador

Gráfico 3 – Políticas motivacionais e a produtividade



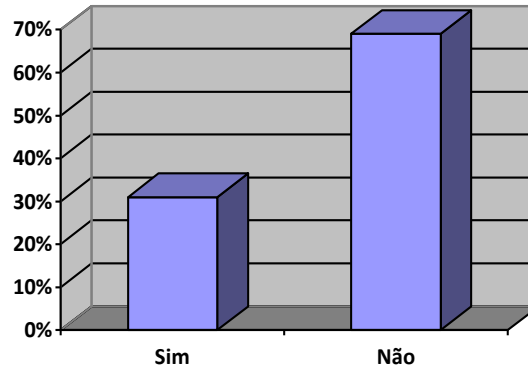
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Do total de respondentes, 84% acreditam que o desenvolvimento de políticas motivacionais influi positivamente na produtividade do trabalhador, 16% afirmam que apenas às vezes melhoram essa produtividade. A opção “nunca influencia” não foi assinalada por nenhum profissional.

O universo da pesquisa aponta a interligação da motivação com a produtividade do colaborador. Chiavenato (2005) confirma essa importância ao salientar que o capital humano da empresa utilizará plenamente suas competências na medida em que a organização lhe ofereça uma cultura organizacional democrática e incentivadora.

5.2.4 Avaliação do clima organizacional

Gráfico 4 – Aplicação de questionário de clima organizacional



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

A grande maioria dos respondentes, totalizando 69%, admitiu que na empresa de atuação não ocorre a aplicação de questionários de clima organizacional. Apenas 31% afirmaram esse tipo de avaliação periodicamente.

Do total de profissionais em que as empresas utilizam esses questionários, quase metade afirmou não ter retorno sobre as respostas dadas. Diante do resultado, percebe-se que a maioria das empresas não tem a preocupação de avaliar o clima organizacional. Isto pode apresentar um sério risco, pois segundo Chiavenato (2005), o clima organizacional desfavorável proporciona insatisfação das necessidades pessoais, ocasionando redução do moral interno. O autor aponta ainda que o clima organizacional influencia diretamente na motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, produtividade e estímulo.

5.2.5 Fatores de peso motivacional para o Secretário Executivo

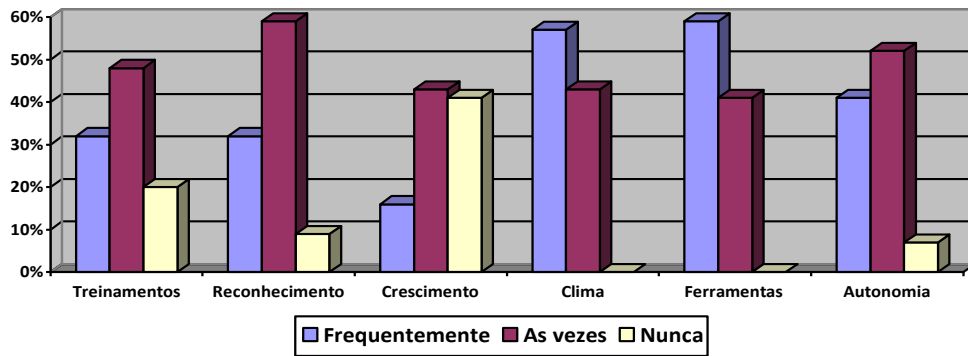
Nesse questionamento, a maioria dos respondentes apontou o reconhecimento, a autorrealização e o salário como fatores que mais influenciam na motivação do colaborador. A partir desse resultado, percebe-se que como afirma a teoria da expectativa de Vroom, o profissional trabalha almejando recompensas que satisfaçam o desenvolvimento de suas atividades.

Segundo a teoria dos fatores de Herzberg, o reconhecimento profissional e o sentimento de autorrealização são fatores que quando estão presentes no cotidiano do colaborador elevam a satisfação e quando ausentes evitam essa satisfação. Ainda de acordo com essa teoria o salário e os benefícios oferecidos pela organização são fatores higiênicos que podem influenciar na motivação do profissional, porém, ressalta-se que esses fatores não elevam o desempenho do colaborador, mas a falta deles pode provocar a insatisfação da equipe com o trabalho.

Ainda dentre os fatores elencados, quase totalidade dos profissionais apontaram a participação nas decisões como fator de menor importância para o processo motivacional. O resultado contradiz a visão de Chiavenato (2005), a qual afirma que a participação dos colaboradores é uma tendência contemporânea que direciona a motivação organizacional.

5.2.6 Fatores motivacionais aplicados à atuação do Secretário Executivo

Gráfico 5 – Fatores motivacionais presentes na atuação



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

De acordo com os dados encontrados, a disponibilidade de ferramentas adequadas e o clima organizacional saudável são os fatores que se aplicam com maior frequência na atuação do secretário executivo. O fator oportunidade de crescimento profissional obteve quase metade das respostas assinaladas com a opção nunca, indicando a falta de desenvolvimento de planos de cargos e carreiras por parte da organização.

O fator clima organizacional apresenta-se favorável, á medida que Chiavenato (2005) salienta que quanto mais favorável o clima organizacional, mais elevada será a eficiência e eficácia dos envolvidos.

O resultado do fator crescimento profissional foi insatisfatório, pois parte considerável dos profissionais afirmou não ter essa oportunidade na empresa, porém ressalta-se que para uma análise mais profunda do resultado, deve ser levado em consideração o tipo de organização e a qualificação do profissional.

5.2.7 Fatores que contribuem para o desempenho do Secretário Executivo

Dentre os fatores que mais contribuem para o desempenho e a motivação das atividades desenvolvidas pelo profissional, destacaram-se o reconhecimento por parte da empresa e o clima organizacional saudável. O resultado encontrado nesse questionamento confirma as respostas da questão 5.2.5, em que os profissionais apontaram o reconhecimento como fator de maior peso motivacional para o colaborador.

Outro fator citado foi a oportunidade de crescimento na empresa, indicando a provável preocupação dos profissionais e estudantes entrevistados na busca por desenvolvimento profissional.

Há seguir, são expostas algumas transcrições que exemplificam os resultados obtidos:

“Reconhecimento e clima organizacional saudável, pois colabora para a autorrealização pessoal, fator decisivo no processo motivacional.” (Respondente 14)

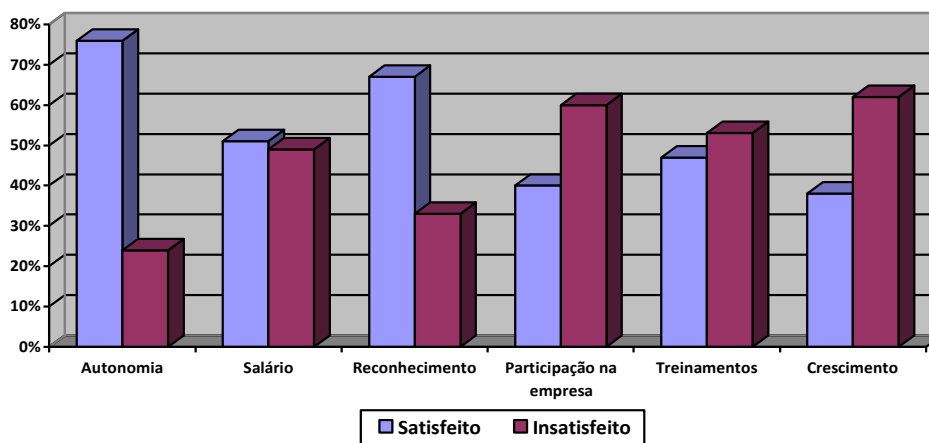
“No meu trabalho o que mais me motiva é o clima organizacional e o reconhecimento, pois acredito serem muito importantes para a rotina e o bom desenvolvimento profissional.” (Respondente 32)

“A oportunidade de crescimento na empresa e o treinamento e desenvolvimento, pois na fase de aprendizado na qual me encontro, todo conhecimento é válido para buscar melhores oportunidades e consolidação no mercado de trabalho.” (Respondente 36)

As respostas encontradas se alinham ao estudo de Bergamini (2008), o qual afirma que o colaborador espera ser reconhecido por seu desempenho e esforço, almejando com isso elevar a satisfação com o trabalho.

5.2.8 Satisfação do Secretário Executivo com a empresa

Gráfico 6 – Satisfação dos fatores motivacionais



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Conforme os dados obtidos, 76% dos respondentes estão satisfeitos com a autonomia na função. O fator salário apresentou percentuais bem divididos, onde 51% afirmam satisfação e 49% insatisfação. Em relação ao reconhecimento, 67% estão sendo devidamente reconhecidos pelo trabalho realizado, enquanto 33% não consideram ter esse reconhecimento por parte da organização. A participação do Secretário Executivo na empresa apresentou 40% de satisfação e 60% de insatisfação. A realização de treinamentos e desenvolvimentos indicou que 47% consideram-se satisfeitos em relação a esses fatores e 53% insatisfeitos. O último item avaliado nessa questão refere-se à oportunidade de crescimento profissional na empresa, onde destacou-se que 38% estão satisfeitos com essa possibilidade de ascensão e 62% insatisfeitos com a falta dessa oportunidade.

Os fatores referentes à participação nas decisões, a oportunidade de crescimento e ao desenvolvimento profissional apresentaram índices desfavoráveis aos defendidos por estudiosos da área. De acordo com Chiavento (2005) a empresa deve incentivar a participação do colaborador através do envolvimento mental e emocional dele na equipe que o encoraja a contribuir para os objetivos dessa equipe e a assumir responsabilidades de alcançá-los.

Cabe, portanto, as empresas entrevistadas buscarem investirem em treinamentos, tendo como finalidade valorizar o profissional dentro da empresa, pois como afirma Veras (2004), utilizar programas de desenvolvimento profissional e contar com um plano de cargos e carreiras consiste em um processo recíproco de benefícios, pois à medida que atende as

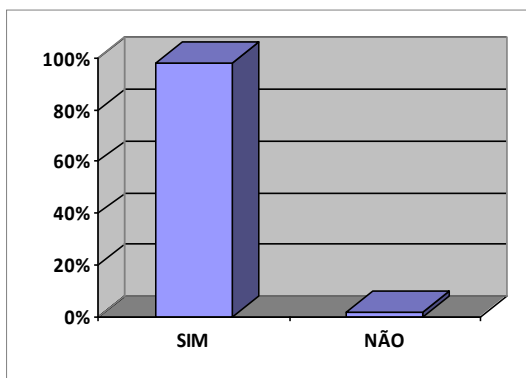
demandas da organização com maior eficácia, promove o desenvolvimento profissional do colaborador. Em relação ao profissional, é responsabilidade deste buscar aprimoramento de habilidades gerenciais, uma vez que muitas organizações ainda não adotam a visão do secretário executivo como gestor.

5.3 O Secretário Executivo como Agente Motivador

Será apresentada e analisada nessa etapa a influência do Secretário Executivo no desempenho das atividades da equipe, o espaço encontrado na empresa para incentivar os demais colaboradores, as ações motivacionais desenvolvidas pelo profissional e a influência motivacional do Secretário Executivo sobre os superiores e subordinados.

5.3.1 Influência do Secretário Executivo no desempenho das atividades da equipe

Gráfico 7 – Secretário Executivo e a influência no desempenho da equipe



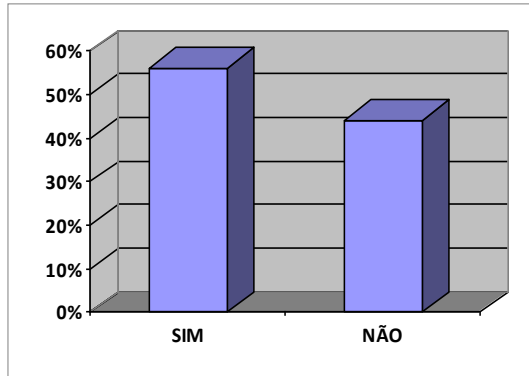
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Quase totalidade dos respondentes, somando 98%, considera que o secretário executivo pode influenciar na execução das atividades da equipe. Apenas 2% não acreditam nessa possibilidade.

Esse resultado positivo identifica a evolução e consciência da categoria secretarial quanto ao seu papel de assessoria dentro das organizações, reafirmando sua postura gerencial e apresentando também comum acordo com as diretrizes curriculares do curso de graduação em Secretariado, as quais apontam que o bacharel deve apresentar formação geral e humanística e possuir ainda capacidade de gerenciar processos e pessoas.

5.3.2 Autorização da empresa para incentivar a equipe

Gráfico 8 – Autorização para incentivar a equipe



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

De acordo com as respostas, 56% dos Secretários Executivos admitem ter autorização para incentivarem a equipe de trabalho, enquanto 44% não encontram espaço dentro da empresa para realizar esse papel.

O percentual aponta que quase metade dos Secretários Executivos pesquisados não encontra na empresa autonomia necessária para desenvolver atividades de incentivo a equipe. Esse resultado mostra que um índice considerável de empresas, possui uma visão arcaica do profissional, não enxergando ainda o secretário como assessor executivo e, portanto, contrariando o papel gerencial e contemporâneo do profissional.

Nesse sentido, cabe ao Secretário Executivo aperfeiçoar suas habilidades, com o intuito de acompanhar as demandas do mercado e comprovar seu perfil gerencial dentro da organização. Pois como afirma Sousa (2010), o profissional também deve buscar crescimento para alcançar melhores resultados.

5.3.3 Ações motivacionais desenvolvidas pelo Secretário Executivo

O questionamento apresentou alto índice de não respondentes. Esse fato mostra-se contraditório ao resultado encontrado no questionamento do item 5.3.1, o qual apontou que o Secretário Executivo tem consciência de sua capacidade como agente motivador, porém, apesar de quase totalidade dos respondentes acreditarem que pode influenciar no desempenho das atividades da equipe, a maioria desses profissionais e estudantes não soube exemplificar que ações eles desenvolvem para realizar essa função.

Do total de respondentes, a colaboração das atividades e a preservação de um clima organizacional saudável, foram as ações mais citadas para influenciar a motivação da equipe de trabalho. A resposta nenhuma ação desenvolvida, também foi citada por alguns entrevistados.

Na sequência, apresentam-se algumas transcrições, que exemplificam o resultado encontrado:

“Distribuo tarefas, auxilio quando os mesmos precisam, dou autonomia para eles realizarem as atividades.” (Respondente 23)

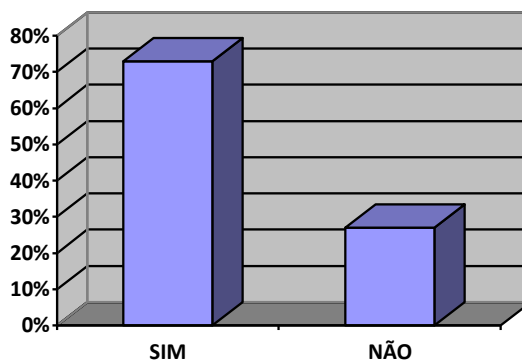
“Manter diálogo e boa comunicação, interação entre os diversos profissionais, estímulo de ações ligadas a datas comemorativas, aniversários e outros. Saber ouvir e evitar atividades que possam gerar conflito no setor.” (Respondente 40)

“Nenhum, pois tenho mais atribuições do que tempo para desenvolver formas de motivação.” (Respondente 33)

Diante dos resultados apresentados, acredita-se que o Secretário Executivo pode não sentir-se seguro para desenvolver ações motivacionais, contrariando Azevedo e Costa (2002) ao afirmarem que o mercado requer profissionais preparados, com competência para assessorar a tomada de decisão, buscando constante aprendizagem em técnicas gerenciais, monitorando, motivando e solucionando possíveis conflitos da equipe.

5.3.4 A influência motivacional exercida pelo Secretário Executivo sobre os superiores

Gráfico 9 – Secretário Executivo e a influência motivacional dos superiores



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

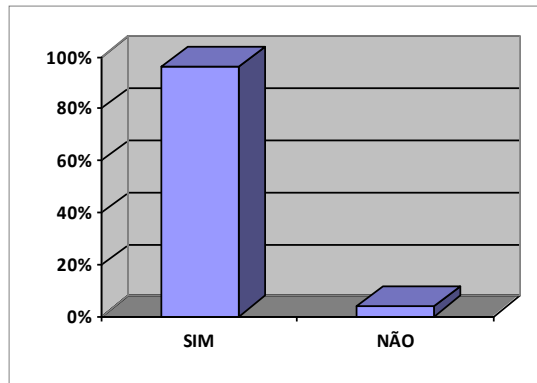
Dentro desse questionamento foi averiguado, que em caso afirmativo, os respondentes exemplificassem de que maneira o profissional poderia influenciar os superiores. As repostas apontaram que 73% dos profissionais e estudantes acreditam que o Secretário Executivo possui capacidade de motivar os superiores, em contrapartida 27% não crêem nessa possibilidade.

Mesmo diante de um resultado que aponta percentual positivo, poucos profissionais souberam esclarecer de que forma essa influência poderia ocorrer. Percebe-se com esse fato que a maioria dos estudantes e profissionais podem não estar tão seguros e conscientes do seu papel motivador. Outro fato a ser considerado é a hierarquia, muitas vezes ainda rígida entre o executivo e o secretário, o que pode impedir ou limitar o desenvolvimento mútuo, incluindo aqui a motivação.

Diante dessa análise, Grando et al. (2007) afirma que existe uma contradição entre a transmissão de conteúdo dos cursos de graduação e a visão dos próprios profissionais. Enquanto os cursos de graduação e especialização buscam formar profissionais qualificados e conscientes de seu papel dentro do cenário contemporâneo, muitas vezes os estudantes não percebem sua real importância e potencial dentro da organização, se inibindo de realizar diversas funções.

5.3.5 A influência motivacional exercida pelo Secretário Executivo sobre os subordinados

Gráfico 10 – Secretário Executivo e a influência motivacional dos subordinados



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Em relação à capacidade de influência motivacional dos subordinados, 96% dos respondentes afirmaram que o Secretário Executivo é apto a desenvolver essa habilidade. A minoria das respostas, cerca de 4%, salienta não acreditar nessa habilidade do profissional.

O resultado encontrado foi positivo, pois de acordo com a maioria das respostas, o Secretário Executivo acredita que possui capacidade de influenciar seus subordinados, confirmando a visão de Nonato Júnior (2009), a qual ressalta que a formação do secretário executivo apresenta funções interdisciplinares e lhe permite postura gerencial, portanto, o profissional pode atuar como agente motivador.

Os profissionais apontaram a preservação de um bom relacionamento e o reconhecimento do trabalho realizado como as principais formas de estimular e influenciar o desempenho dos subordinados.

Ressalte-se a diferença de percentual e respostas entre a crença e a possibilidade de motivação de superiores e subordinados. Este é um tópico que exigiria uma mais profunda reflexão em um estudo específico sobre as relações hierárquicas nas organizações e sua influência na motivação dos colaboradores das empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de políticas e ferramentas motivacionais pela empresa representa um diferencial competitivo no mercado, pois de acordo com as teorias e conceitos estudados, valorizar o profissional e satisfazer suas necessidades, contribui para estimular positivamente a produtividade do colaborador. Diante desse cenário, e com o intuito de atender as transformações do mercado, o Secretário Executivo vem modificando e evoluindo seu perfil profissional, adotando postura gerencial e desenvolvendo habilidades humanas, possibilitando a este a capacidade de monitorar e motivar equipes.

A partir da análise realizada nessa pesquisa, constatou-se que as políticas e ferramentas motivacionais influenciam positivamente o desenvolvimento das atividades do Secretário Executivo, à medida que esses profissionais afirmaram que a presença de reconhecimento, a preservação de um clima organizacional saudável e um salário compatível com função são fatores que impulsionam diretamente a motivação do profissional.

Depois de identificados o desenvolvimento de políticas motivacionais pela empresa e a relação dessas políticas com a produtividade do profissional, verificou-se que a maioria das empresas de atuação em que se encontram os Secretários Executivos entrevistados não desenvolve e nem utilizam ferramentas com o intuito de motivar os colaboradores. O resultado apontou ainda que grande parte dessas empresas não avalia adequadamente o clima organizacional. Nesse sentido, percebe-se a ausência de preocupação motivacional por parte da organização, o qual poderia estimular o desempenho e eficácia do profissional.

Foi identificado também que a presença de fatores motivacionais é essencial para a autorrealização do secretário executivo, porém, observou-se que a oportunidade de crescimento profissional e a participação nas decisões são fatores ausentes nas empresas de atuação. Ressalta-se que este fato requer uma análise mais profunda, à medida que não foi explorado na pesquisa o tipo de organização e a qualificação do profissional.

Diante das últimas análises, foi verificado que o Secretário Executivo acredita que pode atuar como agente motivador, à medida que afirma possuir capacidade de influenciar no desempenho da equipe. Em contrapartida, a grande maioria desses profissionais não soube exemplificar como poderiam desenvolver essa função motivacional. O resultado apontou ainda a ausência de espaço na organização para o profissional realizar ações motivacionais. A partir disso, acredita-se que a organização deve atualizar seus conceitos e adotar uma visão contemporânea do secretário executivo. Enquanto isso, o profissional deve buscar

aprimoramento de suas funções, uma vez que muitas empresas não visualizam o Secretário Executivo como gestor potencial.

Acredita-se na relevância desse trabalho e verificou-se que o objetivo foi atingido, pois confirmou-se que a utilização de políticas e ferramentas motivacionais são fundamentais para elevar o desempenho das atividades do Secretário Executivo, destacando-se o reconhecimento, o clima organizacional e a oportunidade de crescimento profissional como fatores primordiais para a satisfação dos colaboradores. Resultado este, que aponta a importância do desenvolvimento de ações motivacionais por parte da organização e a busca do profissional por aprimoramento de suas habilidades humanas.

Por fim, espera-se que este estudo venha a contribuir para o aprimoramento de futuras reflexões, recomendando que nas pesquisas posteriores sejam identificados fatores como qualificação profissional e hierarquia organizacional, fatores estes que poderão proporcionar uma análise plena do tema proposto.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. **Secretária: um guia prático**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BECKER, Graciele; CEOLIN, Jamara. **Gestão Secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações**. Passo Fundo, RS. 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100/1316>>. Acesso em: 30 mai. 2013.

BEDRAN JÚNIOR, P. L. OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no Trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. Niterói, RJ. 2009. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf> Acesso em: 06 mai. 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo:Atlas, 2008.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Câmara de educação superior. Resolução nº3, de 23 de junho de 2005. *Diretrizes curriculares nacional dos cursos de graduação em secretariado executivo*. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, jun. 2005. Disponível em <<https://www.portal.mec.gov.br/cne> > Acesso em: 22 abr. 2013.

BRUN, Adriana. CECHET, Graziela. NEUMANN, Suzana. **Gestão Secretarial: a evolução das funções do profissional e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho**. Passo Fundo, RS. 2012. Disponível em <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/3024/2030>>. Acesso em: 30 mai. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CORDEIRO, Roseilane L.; GIOTTO, Olivo. **Competências Complementares: Secretário Executivo e Administrador**. INSS 1809-2802/ Nº 5/2009. Passo Fundo, RS. Disponível em <<http://www.upf.br/secretariado>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

DIAS, E. P. **Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica**. In: Revista Eletrônica de Administração, Faced, Vol. 01, 2002, São Paulo.

DURANTE, Daniela G.; Fávero, Altair Alberto (Coord.). **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional**. Passo Fundo: UPF, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRANDO, Caroline; CORREA, Sâmia. RINALDI, Rúbia. **O Perfil do Secretário Executivo frente às necessidades das Instituições Financeiras**. ISSN 1676-045X / Vol. VI/ N° 6/2007. Disponível em <<http://erevista.unioeste.br>>. Acesso em: 11 mai. 2013.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOITA LOPES, L. P. **Por uma linguística aplicada indisciplinar**. São Paulo. 2008.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, S. S. de. **A Motivação no Canteiro de Obras de uma Empresa Cearense: um estudo de caso**. 2010. Monografia. (Bacharelado em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SABINO, Rosimeri Ferraz. ROCHA, Fábio Gomes. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SOUSA, E. A. de. **A Avaliação de Desempenho como Instrumento de Motivação para o Profissional de Secretariado Executivo**. 2010. Monografia. (Bacharelado em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará.

TAGLIARI, Marli de Fátima. C.; DURANTE, Daniela G. **Gestão Secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais**. Passo Fundo: UPF, 2009. Disponível em <<https://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1777>> Acesso em: 11 mai. 2013.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERAS, Márcia A. **As Atuais Formas de Gestão de Pessoas e a Motivação: Significados Atribuídos por Integrantes do Setor de Recursos Humanos**. 2004. Monografia. (Bacharelado em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará.

APÊNDICE

Questionário

1. Perfil do Entrevistado

1.1 Idade

- Até 25 anos De 26 a 30 anos
 De 31 a 35 anos Acima de 35 anos

1.2 Sexo

- Feminino Masculino

1.3 Formação

- Secretariado Executivo Outro _____

1.4 Tempo de atuação na empresa atual:

- Menos de 1 ano De 1 a 3 anos De 4 a 6 anos
 De 7 a 9 anos Acima de 10 anos

2. A Motivação Organizacional na atuação do Secretariado Executivo

2.1 Você se considera uma pessoa motivada?

- Sim Não

2.2 A empresa em que você trabalha desenvolve políticas motivacionais com o intuito de satisfazer os colaboradores?

- Sim Não Desconheço

2.3 Você acredita que a utilização de políticas e ferramentas motivacionais (oportunidade de crescimento, benefícios, etc) pela empresa pode aumentar a produtividade do colaborador?

- Sempre Às vezes Nunca

Comente sua resposta: _____

2.4 A empresa em que você trabalha aplica questionário de clima organizacional?

- Sim Não

Caso afirmativo, com que frequência _____

Você recebe feedback? E como é realizado esse feedback? _____

Esse fator influencia na sua motivação? _____

2.5 Classifique os fatores abaixo que você considera de maior peso motivacional para o colaborador? (1 = mais importante / 6 = menos importante)

- Salário e Benefícios Treinamento e Desenvolvimento
 Reconhecimento Autorrealização
 Participação nas decisões Oportunidade de crescimento na empresa

Comente sua resposta: _____

2.6 Em que medida os fatores abaixo se aplicam à sua atuação?

- (1) Frequentemente (2) Às vezes (3) Nunca

- Treinamento e Desenvolvimento
 Reconhecimento
 Oportunidade de crescimento na empresa
 Clima organizacional saudável
 Ferramentas de trabalho adequadas
 Autonomia na realização as atividades

2.7 Em sua opinião, qual(is) dos aspectos citados acima mais contribuem para sua motivação e desempenho nas atividades realizadas? Por quê?

2.8 Considerando as suas respostas com relação aos questionamentos acima, como você se sente em relação à empresa em que você trabalha e as atividades desenvolvidas?

- (1) Satisfeito Autonomia na função
 (2) Insatisfeito Salário
 Reconhecimento
 Participação na empresa
 Treinamentos
 Crescimento profissional

3. O Secretário Executivo como Agente Motivador

3.1 Você considera que o secretário executivo pode influenciar no desempenho das atividades da equipe?

- Sim Não

3.2 A empresa em que você trabalha permite que você incentive seus colegas nas atividades desenvolvidas pela equipe?

- Sim Não

3.3 Quais ações que você desenvolve que, em sua opinião, motivam seus colegas de trabalho?

3.4 Você acredita que o Secretário Executivo pode motivar seus superiores?

Sim Não

Caso afirmativo, de que forma? Exemplifique. _____

3.5 Você acredita que o Secretário Executivo pode motivar seus subordinados?

Sim Não

Caso afirmativo, de que forma? Exemplifique. _____

ANEXOS

Lei de Regulamentação da Profissão

Lei 7377, de 30/09/85 e Lei 9261, de 10/01/96

Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências

O Presidente da República.

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art.1º. O exercício da profissão de secretário é regulado pela presente Lei.

Art.2º. Para os efeitos desta Lei, é considerado:

I - Secretário Executivo

a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, reconhecido na forma de Lei, ou diplomado no exterior por curso de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma de Lei.

b) o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionados no Art.4º. desta Lei.

II - Técnico em Secretariado

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

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

Art. 3º. É assegurado o direito ao exercício da profissão aos que, embora não habilitados nos termos do artigo anterior, contém pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados de exercício de atividades próprias de secretaria na data de vigência desta Lei.

Art.4º. São atribuições do Secretário Executivo:

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

Art.5º. São atribuições do Técnico em Secretariado:

- I - organização e manutenção dos arquivos da secretaria;
- II - classificação, registro e distribuição de correspondência;
- III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro;
- IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.

Art.6º. O exercício da profissão de Secretário requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho e far-se-á mediante a apresentação de documento comprobatório de conclusão dos cursos previstos nos incisos I e II do Art.2º. desta Lei e da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS.

Parágrafo Único - No caso dos profissionais incluídos no Art.3º., a prova da atuação será feita por meio de anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social e através de declarações das empresas nas quais os profissionais tenham desenvolvido suas respectivas atividades, discriminando as atribuições a serem confrontadas com os elencos especificados nos Arts.4º. e 5º.

Art.7º. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art.8º. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 10 de janeiro de 1996.

Fernando Henrique Cardoso.