



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

NEUMA DE OLIVEIRA RAMOS

**ATUAÇÃO DE SECRETÁRIOS ASSESSORES NA ESFERA PÚBLICA:
IDENTIFICANDO FATORES QUE GERAM A MOTIVAÇÃO EM UMA
SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA - CEARÁ**

FORTALEZA

2019

NEUMA DE OLIVEIRA RAMOS

**ATUAÇÃO DE SECRETÁRIOS ASSESSORES NA ESFERA PÚBLICA:
IDENTIFICANDO FATORES QUE GERAM A MOTIVAÇÃO EM UMA
SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA-CEARÁ**

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

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- O48a Oliveira Ramos, Neuma de.
Atuação de secretários assessores na esfera pública : identificando fatores que geram a motivação em uma Secretaria Regional do Município de Fortaleza - Ceará / Neuma de Oliveira Ramos. – 2019.
52 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2019.
Orientação: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.
1. Motivação do serviço público. 2. Secretariado Executivo. 3. Assessoria. I. Título.

CDD 651.3741

NEUMA DE OLIVEIRA RAMOS

**ATUAÇÃO DE SECRETÁRIOS ASSESSORES NA ESFERA PÚBLICA:
IDENTIFICANDO FATORES QUE GERAM A MOTIVAÇÃO EM UMA
SECRETARIA REGIONAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA - CEARÁ**

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

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof.^a. Dr.^a. Kilvia Souza Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a. Me. Daniela Giareta Durante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus e a toda minha família, por todo apoio e incentivo nos momentos de dificuldade.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a DEUS que me deu fôlego de vida e todos os dias me coloca de pé para enfrentar os desafios da vida. Por sua mão está sempre me guiando, iluminando meus caminhos e por toda a inteligência e sabedoria que me concede ao longo de minha caminhada.

Aos meus pais, Neuma Maria e Antônio Ferreira, fonte do primeiro amor que recebi e que continuo recebendo até hoje, em forma de apoio, conselhos e principalmente através de seus exemplos de vida. Pelos valores que me ensinaram e que carrego comigo, como a dignidade, a honestidade, a lealdade, o amor ao próximo e a gratidão. Em especial a minha mãe, por seu amor incondicional, por suas palavras de apoio, por me incentivar sempre, por acreditar em mim e por suas preciosas orações. A você meu amor eterno.

Ao meu irmão Thiago, que sempre torce pelas minhas conquistas.

A todos os professores da UFC, que me ajudaram desde o início de minha jornada acadêmica e me inspiram a dar sempre o meu melhor.

Aos meus amigos de graduação, meu muito obrigada por todos os risos, pelos conhecimentos compartilhados, pelos olhares de apoio, por todo carinho. Conhecer cada um de vocês foi um aprendizado único e especial. Quero agradecer com muita alegria aos meus amigos do grupo “The Best Friends” composto por Gleyciele Lessa, João Batista e Fabiana Carloto, amigos que estiveram comigo em cada etapa importante desde o começo. Obrigada por cada abraço, por cada aperto de mãos, pela torcida em cada trabalho apresentado, pelas muitas risadas e lágrimas. Na parede da memória do meu coração estão todos vocês, pois a amizade é um amor que nunca morre.

Aos queridos amigos Lucas Pereira, Emanuelle Paula e Anna Killywya, que vieram para somar e que também se tornaram amigos do meu coração.

A todos os meus amigos, os de perto e os de longe, mas que estão sempre na minha torcida.

Ao meu gestor e amigo Eng. Hamilton Quixadá, que tantas vezes me ajudou e compreendeu a importância desse projeto em minha vida. Meus colegas e demais servidores da Secretaria Regional I que sempre me apoiaram e incentivaram no decorrer dos anos.

À minha querida orientadora Professora Dr^a Conceição Barros que aceitou meu convite e com todo amor e paciência e me ajudou a desenvolver este trabalho. Muito obrigada.

Às professoras Daniela Giaretta e Kilvia Souza, obrigada por aceitarem participar da banca avaliadora e por suas valiosas considerações com este trabalho.

Ao amigo Edson Rodrigues, por todas as vezes que me ajudou sempre atencioso, educado, prestativo e sorridente. Não só comigo, mas com todos os alunos do curso. Você faz a diferença.

E a todos que de alguma maneira me ajudaram e contribuíram para a realização deste trabalho. UFC, Muito Obrigada.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

(Frederick Herzberg)

RESUMO

Atualmente as organizações exigem dos seus funcionários maiores qualificações, comprometimento e conseqüentemente colaboradores capazes de enfrentar desafios e alcançar novos objetivos. Nesse contexto, está inserido o setor público considerado por muitos como sinônimo de falta de qualidade, excesso de burocracia e lentidão, passando uma ideia de morosidade e mau atendimento por parte dos seus servidores na prestação dos serviços oferecidos à população. Estes, muitas vezes, encontram-se desmotivados e acabam com suas ações, reforçando esse sentimento no senso comum. A partir das exigências do mercado de trabalho percebe-se que o perfil do profissional de Secretariado Executivo tem se modificado ao longo do tempo, e que, diversas habilidades têm sido necessárias para que se obtenha um desempenho satisfatório nesta função. Considera-se de suma importância que o profissional de Secretariado, sinta-se valorizado, para que de forma positiva, possa se sentir motivado e liberar todo o seu potencial. Este trabalho tem como objetivo geral analisar os aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública de uma Secretaria Regional do município de Fortaleza, Ceará. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva. Recorreu-se à técnica de entrevista e utilizou-se como instrumento de coleta de informações o roteiro aplicado a quatro servidores de uma Secretaria Regional do município de Fortaleza, Ceará: três secretárias assessoras e um gestor. Para a análise das informações, foi utilizada a análise do discurso. Após a análise dos resultados, concluiu-se que os aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública da Secretaria Regional investigada, de uma maneira geral são satisfatórios, pois apesar das dificuldades e dos desafios enfrentados, os secretários assessores que participaram da pesquisa, sentem-se reconhecidos por seus gestores e isso é um fator gerador de motivação para que eles continuem a desenvolver suas atividades no setor público com qualidade.

Palavras-chave: Motivação no Serviço Público Municipal. Secretariado Executivo. Assessoria.

ABSTRACT

Organizations today demand from their employees greater qualifications, commitment and consequently employees capable of facing challenges and achieving new goals. In this context, is inserted the public sector considered by many as synonymous of lack of quality, excessive bureaucracy and slowness, giving an idea of slowness and poor service on the part of their servants in providing the services offered to the population. These are often unmotivated and end their actions, reinforcing this feeling in common sense. From the demands of the labor market, it is clear that the profile of the Executive Secretariat professional has changed over time, and that several skills have been necessary to achieve satisfactory performance in this role. It is considered of utmost importance that the secretariat professional feel valued so that in a positive way they can feel motivated and unleash their full potential. This paper aims to analyze the motivational aspects of secretaries advisers in public management of a Regional Secretariat of Fortaleza, Ceará. Therefore, a qualitative and descriptive research was performed. We used the interview technique and used as a tool for collecting information the script applied to four servers of a Regional Secretariat of the city of Fortaleza, Ceará: three advising secretaries and a manager. For information analysis, discourse analysis was used. After analyzing the results, it was concluded that the motivational aspects of the advising secretaries in the public management of the Regional Secretariat investigated, in general, are satisfactory, because despite the difficulties and challenges faced, the advising secretaries who participated in the research felt if recognized by their managers and this is a motivating factor for them to continue to develop their public sector activities with quality.

Keywords: Motivation in the Municipal Public Service. Executive Secretariat. Advice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow	22
Figura 2 – Organograma de uma Secretaria Regional Municipal	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos participantes.....	36
Quadro 2 – Motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente de trabalho.....	39
Quadro 3 – Impacto da atuação de gestores sobre a motivação de secretários assessores.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO E O SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO PÚBLICA.....	18
2.1	Conceitos e as principais teorias sobre motivação.....	18
2.2	O secretário executivo como assessor na gestão pública.....	25
3	METODOLOGIA.....	29
3.1	Classificação da pesquisa	29
3.2	Estratégia e instrumento de pesquisa.....	30
3.3	Universo de pesquisa e seleção dos participantes.....	31
3.4	Técnica de análise das informações	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1	Caracterização do locus de pesquisa.....	33
4.2	As características e as experiências profissionais e formativas de profissionais que atuam como secretários assessores.....	36
4.3	Motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente de trabalho....	39
4.4	Impacto da atuação de gestores sobre a motivação de secretários assessores.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO ÀS SECRETÁRIAS.....	52
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR.....	54

1 INTRODUÇÃO

A partir das exigências do mercado de trabalho percebe-se que o perfil do profissional de Secretariado Executivo tem se modificado ao longo do tempo, e que, diversas habilidades têm sido necessárias para que se obtenha um desempenho satisfatório nesta função. A mudança do perfil do profissional e das exigências que obrigam o mesmo a tornar-se multifuncional pode constituir-se de fatos geradores de mudança também nos níveis de motivação dos secretários.

Segundo Kondo (1994), a motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos no trabalho. Antigamente, acreditava-se que essa força precisava ser injetada nas pessoas, porém a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem. O profissional de Secretariado Executivo tem-se destacado cada vez mais em diversas áreas, assumindo maiores responsabilidades e novas atribuições, incluindo-se sua atuação como facilitador no âmbito da gestão pública. Considera-se de suma importância que o profissional de Secretariado Executivo, sinta-se valorizado, para que de forma positiva, possa liberar o seu potencial.

Neste contexto, o presente estudo se propõe responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores motivacionais de secretários assessores que atuam na gestão pública, em uma Secretaria Regional de Fortaleza? Este trabalho tem como objetivo geral analisar os aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública de uma Secretaria Regional do município de Fortaleza e como objetivos específicos:

- a) Conhecer as características e as experiências profissionais e formativas de profissionais que atuam como secretários assessores.
- b) Averiguar a motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente trabalho.
- c) Investigar o impacto da atuação de gestores sobre a motivação dos secretários assessores.

A relevância deste estudo se justifica pela possibilidade de identificar a percepção dos secretários em relação às condições de trabalho oferecidas por uma Secretaria Regional do município de Fortaleza, de modo que possibilite uma discussão acerca da satisfação e motivação dos mesmos. Sabemos que o profissional de Secretariado Executivo possui formação interdisciplinar e que o mesmo chega a ser polivalente devido ao seu multi conhecimento, pois dentre muitas atividades que este profissional desenvolve, estão o

gerenciamento do tempo, atividades secretariais e de assessoria, acompanhando ou até mesmo representando o gestor em reuniões em que esse não possa comparecer. Há muito que o secretário executivo deixou de apenas executar tarefas, passando também a atuar no nível estratégico; assessorando e auxiliando a direção na tomada de decisões. Este aspecto pode ser observado tanto no âmbito das empresas privadas, bem como na sua atuação como assessor de gestores de órgãos públicos, objeto do nosso estudo. Diante do exposto Schumacher e Portela (apud Schumacher, Portela e Pereira, 2010, p. 2) corroboram afirmando que o secretário executivo possui:

visão generalista, com técnicas, intelectuais, relacionais, sociais, políticas e de liderança. Possui também habilidades de aplicação de novas tecnologias de informação em diferentes funções gerenciais, além de pensamento estratégico, comunicação eficaz, iniciativa, criatividade, flexibilidade, autonomia, senso ético e compreensão do meio social político, econômico e cultural.

Por ter um papel de facilitador e ponte de ligação entre clientes internos e externos, o secretário executivo passa a ser por muitas vezes o cartão de visitas da organização onde atua. Fator muito importante, pois se este estiver motivado e satisfeito, com certeza realizará um melhor atendimento. Por esta razão, e ao observar todas as atribuições do secretário executivo, percebeu-se a necessidade de estudar e avaliar o nível de satisfação e motivação do mesmo, dentro de uma Secretaria Regional do Município de Fortaleza. E com isso, entender como a motivação pode afetar ou não o desenvolvimento de suas atividades cotidianas. É notável que a motivação é de suma importância para que um indivíduo venha a ter maior empenho na busca pelos seus objetivos.

De acordo com Leboyer (1974, *apud* Bergamini, 2003), a motivação para o trabalho é formada por uma série de fatores, que envolve os indivíduos e suas motivações individuais, o trabalho desenvolvido e a organização na qual está inserido, levando-se em consideração suas regras e o clima organizacional. O grau de satisfação varia entre diferentes grupos, estando esta relacionada a diversas variáveis, dentre elas: a idade, o nível ocupacional e o tamanho da organização. Assim, o estudo desta relação permite aos gestores antever quais grupos possuem maior tendência a desenvolver problemas relacionados à insatisfação (NEWSTRON, 2008). Diante do exposto, surge a importância de pesquisar o tema, e assim analisar o nível de motivação dos secretários executivos que atuam uma Secretaria Regional do Município de Fortaleza, bem como conhecer suas preferências e a relação que possuem com a organização onde estão inseridos.

Pelo fato da autora deste estudo atuar como secretária no âmbito de uma Secretaria Municipal de Fortaleza, *locus* desta pesquisa, a mesma percebe um fato que chama muito a atenção, que é a existência do cargo de Secretário Executivo no organograma da Instituição, porém ocupado por profissionais com formação em outras áreas do conhecimento. Ou seja, para ocupar o cargo, não é necessário ter a formação em Secretariado Executivo. Fato este, que por si só, já envolve um certo nível de insatisfação e desmotivação. Percebe-se também que os diversos diretores e gestores da Secretaria, são assessorados por profissionais de diversas áreas afins e não de Secretariado Executivo. Por ser um cargo de confiança, o que está de acordo com o Art. 3, inc. V da Constituição Federal de 1988 e por existir dentro do serviço público as indicações políticas, a cada nova troca de mandato, a nova gestão contrata seus colaboradores em função das tais indicações.

Diante desse fato, aqueles servidores que já estão atuando como assessores, e estudando para ter a formação em Secretariado Executivo, se sentem preteridos, visto que muitos dos que ocupam os cargos de assessores, na maioria das vezes não possuem conhecimentos técnicos para exercer tal função com excelência. Isto gera um sentimento de injustiça e ao mesmo tempo de insatisfação. Pois os que se dedicam aos estudos na área Secretarial, sabem que os conhecimentos em assessoria fazem parte da formação em Secretariado Executivo, estando em conformidade com as diretrizes curriculares Nacionais para o Curso de bacharel em Secretariado Executivo, no caso, a Resolução Nº 3 de 23 de junho de 2005, que trata das disposições e orientações deste curso para as instituições de ensino superior.

A realização desta pesquisa abre espaço de discussão para trazer luz à reflexão sobre como e por quanto tempo estes cargos continuarão a ser ocupados por pessoas que não possuem a formação de bacharel em Secretariado Executivo e para que estas situações venham a ser estudadas com maior profundidade e as Instituições Públicas possam vir a desenvolver a gestão por competências. Pois de acordo com Leme (2005) gestão por competências é uma ferramenta que surgiu para auxiliar as empresas a definirem o que elas precisam buscar e treinar em seus funcionários. Em outras palavras, é averiguar com maior rigor, quais as competências que uma determinada função necessita para alocar o funcionário na função que se adeque às suas próprias competências, e a partir disso, melhorar a gestão organizacional. Com tudo isso, espera-se que este estudo possa elucidar a questão da motivação dos secretários executivos dentro dessa perspectiva que é a gestão pública. Quanto à importância acadêmica, foi feita uma busca de artigos no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e em revistas

específicas da área secretarial. Para a busca foram utilizados os termos “MOTIVAÇÃO E SECRETARIADO EXECUTIVO”, “SECRETARIADO EXECUTIVO E GESTÃO PÚBLICA”, “MOTIVAÇÃO” e “GESTÃO PÚBLICA”. Foram localizados três estudos sobre o secretário executivo na gestão pública, porém, não foram identificados artigos sobre motivação e o secretário executivo. Esse levantamento evidencia que há uma carência de pesquisas acerca da atuação secretarial, envolvendo as categorias motivação e gestão pública.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo este seu capítulo introdutório. No segundo capítulo apresentaremos o referencial teórico, o qual irá abordar algumas das principais teorias motivacionais, apresentar uma descrição sobre a administração pública e seus princípios, bem como o papel do profissional de Secretariado Executivo na gestão pública. Logo após apresentaremos o terceiro capítulo, que trará a metodologia utilizada e o relato da pesquisa realizada em uma Secretaria Executiva Regional da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Em seguida, o quarto capítulo irá mostrar a análise dos resultados obtidos. No quinto capítulo serão descritas as considerações finais. E por fim seguem a lista de referências e o apêndice.

2 ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO E O SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO PÚBLICA

Nos dias atuais o trabalho passou a ter extrema relevância na vida das pessoas, devido ao longo período em que as mesmas ficam dentro das organizações e por esta razão, o trabalho passou a ter forte influência no suprimento das realizações e motivações humanas. Mas porque então, mesmo com tantas pesquisas e estudos sobre motivação, os indivíduos ainda se sentem desmotivados? Haveria uma fórmula? Os secretários também estão inclusos nessa perspectiva? O que os motiva? E como mantê-los motivados? As próximas linhas irão mostrar que o intuito e objetivo deste trabalho é explicitar e compreender melhor o que leva a motivação humana e entender como ela influencia no comportamento dos secretários executivos seja positivamente ou negativamente. Bem como mostrar a importância da atuação do secretário executivo no âmbito da gestão pública. Almeja-se que o presente estudo contribua para a análise dos fatores que geram motivação para os secretários executivos que atuam dentro da esfera pública, especificamente em uma secretaria regional do município de Fortaleza, Ceará.

2.1 Conceitos e as principais teorias sobre motivação

A instituição pública, assim como a particular, exige dos profissionais secretários maior qualificação e disposição para enfrentar os desafios com os quais se depara em meio à modernização administrativa. Sabemos que com a globalização, as mudanças ocorrem com mais rapidez e o número de informações ocorrem numa velocidade gigantesca, sendo difícil acompanhar o ritmo e o fluxo das mesmas dentro e fora das empresas. Nesse contexto, estão inseridos os profissionais de secretariado que a cada dia vem conquistando maior espaço no mercado de trabalho tanto nas instituições privadas quanto nas instituições públicas.

Manter um funcionário motivado é um dos maiores desafios das organizações atuais. Fazer com que a motivação seja uma constância e manter pessoas vendo sentido no que fazem é uma tarefa árdua, pois a motivação humana possui sutilezas e complexidades que não podem ser desprezadas. A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2000). Sendo assim, podemos definir motivação como tudo aquilo que leva a

ação, é o que vem a gerar o comportamento de uma pessoa em busca da satisfação de uma necessidade. De acordo com Bergamini (2008, p.108), “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. Robbins (2005) afirma que a motivação pode ser definida como um meio responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para a conquista de algum objetivo. Segundo o autor, as pessoas quando motivadas vão em busca de seus objetivos até alcançar, atingir suas metas.

Existem muitas teorias diferentes sobre a motivação humana e, a maioria delas possuem alguns elementos comuns e as mais conhecidas estão relacionadas com as necessidades humanas. Neste estudo, busca-se elucidar a visão sobre o tema, porque, apesar de existir ampla literatura sobre motivação, não se consegue chegar a uma única conclusão, posto que motivação é algo subjetivo e inerente às ciências humanas. Conforme demonstra Spitzer, “nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana” (apud Difini, 2002, p. 32).

A fim de se entender melhor o conceito de motivação realizou-se um levantamento sobre as principais teorias para se obter uma melhor compreensão do tema e para fundamentar o estudo, elegeu-se como embasamento teórico sobre motivação humana no trabalho, a teoria de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e o modelo contingencial de Victor H. Vroom. Existem diversas teorias motivacionais, entretanto, para este trabalho, serão destacadas as que dialogam com os objetivos da pesquisa. Com isso pretende-se, portanto, discutir a importância da motivação sobre os indivíduos e o impacto na geração de resultados.

a) **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A hierarquia das necessidades humanas elaborada por Abraham Maslow e citada por Robbins, Judge e Sobral (2011) é uma das teorias mais conhecidas, pois segundo o autor dessa teoria, o psicólogo americano Abraham H. Maslow, verificou-se que as necessidades humanas são classificadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

- i. **Necessidades Fisiológicas:** O nome já diz, são aquelas necessidades primárias e de nível mais baixo. Seriam as necessidades de sobrevivência, tais como, alimentação, abrigo, repouso, reprodução. Por estarem no nível mais baixo e também serem conhecidas como necessidades biológicas e fisiológicas, as pessoas buscam realizá-las

primeiro. Elas exigem satisfação cíclica, pois estão sempre se repetindo. De acordo com MASLOW (1963, p.86-87) “Sem dúvida essas necessidades fisiológicas são, dentre todas, as mais presentes. Especificamente, isso quer dizer que, no ser humano que carece de tudo de modo extremo, é altamente provável que a maior motivação seja a das necessidades fisiológicas. Uma pessoa que careça de alimentos, segurança, amor e estima, desejará, provavelmente, alimento acima de tudo”.

Podemos observar então que estas necessidades estão totalmente ligadas a sobrevivência do indivíduo. Portanto, as pessoas sempre terão estas necessidades como prioritárias. Uma pessoa que tenha fome, com toda certeza irá recusar tudo o mais em favor de alimento para satisfazer sua necessidade fisiológica.

- ii. **Necessidades de Segurança:** Assim como a primeira, esta necessidade está relacionada com a sobrevivência das pessoas. Encontra-se no 2º nível da hierarquia e pode surgir após as necessidades fisiológicas serem atendidas. Essa necessidade leva as pessoas a buscar proteção diante de qualquer ameaça real ou abstrata, pode ser dentro ou fora da organização. Conforme Maslow (1963, p. 92):

Da mesma forma que o homem alimentado não sente fome, o homem seguro não se sente em perigo. Se quisermos ver essas necessidades direta e claramente [...] devemos examinar os indivíduos neuróticos e os menos favorecidos econômica e socialmente.

Aqui vemos que ao ter atendidas suas necessidades fisiológicas, o indivíduo só irá se manifestar em busca de outra necessidade, no caso aqui, a necessidade de segurança se houver alguma ameaça. Podemos usar como exemplo aquele funcionário antigo, que teme ser substituído pelo funcionário mais novo e que traz mais produtividade. Sentindo-se ameaçado, começará a tentar se destacar também.

- iii. **Necessidades Sociais:** Este é o terceiro nível, e nele há a necessidade de socialização. Os indivíduos sentem o desejo de pertencer a um grupo ou classe e ser aceito por ele. Este desejo surge após os primeiros níveis foram satisfeitos ou parcialmente satisfeitos. Quando o indivíduo não tem esta necessidade atendida, obtém-se como resultado a exclusão e a solidão. Maslow(1963, p. 94) afirmou que:

Uma vez que estejam razoavelmente satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades de amor, afeição e participação [...] A pessoa passa agora a sentir, mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou filhos. Ela sente falta de relações de amizade, isto é, de um lugar no seu grupo, procurando atingir

esse fim com intensidade. Seu desejo de atingir tal situação será mais forte do que qualquer outra coisa no mundo. Ela poderá até esquecer-se de quando tinha fome e desprezava o amor.

Observamos que a necessidade de pertença leva o indivíduo a tentar se incluir a algum grupo e quando por ele aceito, sua satisfação e motivação aumentam. Daí a importância de estar totalmente integrado dentro de uma organização para que possa desempenhar melhor suas tarefas e assim, obter resultados.

- iv. **Necessidades de Estima:** Esta necessidade está relacionada a capacidade e a maneira de como o indivíduo se auto avalia e analisa sua autoconfiança e seu poder de utilidade. Quando o indivíduo não consegue satisfazer esta necessidade, ele pode vir a desenvolver uma baixa autoestima. Sobre esta necessidade Maslow (1963, p.95) considerou:

Em primeiro lugar, existe o desejo de força, realização, adequação, domínio e competência, de confiança perante o mundo e de independência e liberdade. Em segundo lugar, está aquilo que se pode chamar de desejo de reputação e prestígio, dominação, reconhecimento, atenção, importância ou admiração por parte das outras pessoas.

Ao ser socialmente aceito, o indivíduo passa também a ter um nível de autoconfiança mais elevado. Ou seja, o indivíduo passa a se sentir mais útil e mais capaz de ajudar as pessoas. E isto é de real importância dentro das organizações. As pessoas desenvolverem em si sentimentos de elevada estima as levam também a sentirem que são capazes de resolver novos desafios.

- v. **Necessidades de Auto-Realização:** No último nível da hierarquia, que seria o mais alto, ou seja, no topo. O indivíduo busca se tornar em algo superior, e tenta satisfazer essa necessidade através do seu desenvolvimento pessoal, bem como na exploração de todo o seu talento e potencial. O último nível o autor define da seguinte forma:

Refere-se ao desejo de cumprir, isto é, a tendência de realizar o potencial. Essa tendência pode ser expressa como o desejo da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo que pode ser (MASLOW; 1963 p.98)

Percebe-se que o que diferencia essa necessidade das outras quatro, é que ela não pode ser atendida com recompensas externas. Como por exemplo, a comida, as amizades. Para suprir esta necessidade, o indivíduo precisa querer se superar, precisa utilizar todo seu

talento e potencial para estar sempre além e assim se sentir maior, e chegar no topo de suas realizações. É esta necessidade que leva as pessoas a estarem sempre se desenvolvendo ao longo de suas vidas. A Figura 1 representa a hierarquia das necessidades de Maslow.

Figura 1- A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2003).

Conforme a Figura 1, a hierarquia de Maslow pode ser aplicada em todos os aspectos da vida, principalmente na profissional, pois quanto mais satisfeita está uma pessoa, maior será o seu potencial de contribuição à empresa. De acordo com Gil (2001), a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Maslow acreditava a principal característica dessa teoria ser a divisão delas, onde as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Cada indivíduo tem que "escalar", "subir" uma hierarquia de necessidades para atingir o topo e alcançar a sua autorrealização. Diante desses aspectos, fica clara a importância da motivação para os secretários executivos, haja vista que estes profissionais estão cada vez mais aprimorando seus conhecimentos e qualificações com o intuito de se obter maior destaque profissional e consequentemente permanecer no mercado de trabalho. E neste aspecto, o ambiente da organização pode favorecer a satisfação ou frustração das necessidades pessoais de cada um. Porém como já dito anteriormente, esta não é a única teoria sobre motivação. Seguiremos mostrando o que dizem outras teorias acerca da motivação humana.

b) Teoria dos dois fatores de Herzberg

Também conhecida como Teoria Higiene – motivacional ou Teoria dos fatores higiênicos ela é, assim como a teoria de Maslow, amplamente conhecida. Ela aborda a situação de motivação e satisfação dos indivíduos. Segundo o seu autor, o psicólogo Frederick Herzberg, esta teoria propõe esclarecer o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e o mesmo evidenciou e verificou através de vários estudos práticos, que a presença de dois fatores distintos deve ser considerados ao buscar o nível de satisfação das pessoas; são eles: os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais (SCHIMIDT, 2000, p. 37).

Para comprovar sua teoria, Herzberg realizou uma pesquisa e pediu para que as pessoas classificassem em boas ou ruins, as diversas situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Com o resultado, o autor foi capaz de separar em dois grupos os fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação no trabalho, os fatores higiênicos e os motivacionais. Para Herzberg, os fatores que promoviam a satisfação são distintos daqueles responsáveis pela insatisfação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Para Herzberg, os fatores higiênicos são extrínsecos e estão relacionados com as condições que rodeiam as pessoas, tais como as condições físicas e ambientais do trabalho, benefícios sociais, remuneração, clima organizacional, tipo de supervisão recebida, regulamentos internos, política da empresa e oportunidades existentes. Estes fatores são na maioria das vezes decididos pelas empresas e por isso estão fora do controle das pessoas. Esta teoria afirma que antigamente apenas os fatores higiênicos eram levados em consideração. Com isso as empresas usavam esses fatores para motivar as pessoas, premiando ou punindo seus funcionários. Uma das características desses fatores é que eles por si só, não geram motivação (FERREIRA *et. al.*, 2011). Eles não satisfazem as pessoas, apenas não as deixam insatisfeitas.

Os fatores motivacionais diferem dos fatores higiênicos e estão relacionados ao cargo que o indivíduo ocupa, são intrínsecos pois correspondem a natureza das tarefas executadas por cada funcionário. Estas tarefas estão sob o controle de cada pessoa e por isso dentro destes fatores estão presentes o reconhecimento, o desejo de crescimento e as necessidades de autorrealização. Ao contrário do primeiro, os fatores motivacionais, quando estão num nível elevado geram motivação nas pessoas dentro da organização. A presença dos fatores motivacionais gera a satisfação dos funcionários e por esta razão são conhecidos como satisfacientes. Porém quando estão em níveis mais baixos, não geram insatisfação, apenas

impedem a satisfação. O que nos mostra que os fatores que geram insatisfação são independentes dos fatores que geram a satisfação. Ou seja, as condições no ambiente de trabalho não são suficientes para gerar motivação ao indivíduo. Para que a motivação aconteça é necessário que a pessoa esteja satisfeita com o trabalho que executa e possa ver uma chance de colocar em prática suas aptidões e desenvolver suas habilidades (MAXIMIANO, 2000).

c) **Teoria contingencial de Vroom**

Formulada em 1964 pelo psicólogo Victor Vroom a Teoria das Expectativas propõe uma formulação em que a motivação está ligada ao esforço, o desempenho e a recompensa que um indivíduo terá ao realizar determinado trabalho ou tarefa. Sobre esse aspecto, destaca-se que:

é uma abordagem de base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa (CUNHA *et. al.*, 2006, p.171).

Segundo Cunha (2006), o indivíduo escolhe como vai se comportar e agir, para poder alcançar seus objetivos. Vroom considera que esforço, desempenho e recompensa estão ligados na motivação de uma pessoa. Ou seja, o indivíduo reage emocionalmente quando precisa escolher de qual forma agir e se comportar. Essa ação seria resultado da avaliação das consequências do comportamento escolhido e também das expectativas criadas por cada pessoa. Seria uma forma de aumentar os prazeres e diminuir os desprazeres de acordo com as escolhas de cada um (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). De acordo com Robbins (2005, p.148) “a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará como resultado e da atração de que este resultado exerce sobre o indivíduo”. Ou seja, uma pessoa somente será motivada a melhorar seu desempenho quando acreditar que seus objetivos pessoais poderão ser alcançados através do seu esforço. Quando seu comportamento resultar em recompensas. Para Vroom, há três fatores que devem ser levados em conta e que influenciam o nível de desempenho de um indivíduo e que determinam sua motivação em uma organização, são eles: expectativas, as recompensas e a relação entre expectativas e as recompensas (ROBBINS, 2005), a saber:

- i. **Expectativas** - seria o desejo de alcançar os objetivos individuais. Estão relacionadas com o desejo de alcançar esses objetivos. E estes, podem ser os mais variados, desde remuneração mais elevada, maior visibilidade e reconhecimento dentro da organização, estabilidade, dentre outros.
- ii. **Recompensas** - seria a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais. As pessoas possuem objetivos e interesses diferentes. E de acordo com cada objetivo, esperam receber recompensas diferentes. Por exemplo, se um funcionário entender que trabalhar mais, significa mais dinheiro e este for o seu desejo, ele não hesitará em trabalhar mais para conseguir mais dinheiro. Porém, se seu desejo maior for ser aceito por um determinado grupo, e esse grupo produzir determinada quantidade por mês, ele produzirá menos para continuar sendo aceito pelo grupo.
- iii. **Relação entre expectativas e as recompensas** - seriam a capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade. Isso significa, que se a pessoa percebe, que seu esforço tem pouca importância sobre os resultados obtidos, ela irá se esforçar menos, pois irá analisar, se o esforço por ele despendido irá atingir suas expectativas através das recompensas.

Pode-se observar nesta teoria que o nível de produtividade está relacionado com estes três fatores e que nela não há a pré definição de necessidades ou recompensas, pois elas são diferentes para cada pessoa. Dentro desta perspectiva, percebe-se como a motivação é de suma importância para que um indivíduo venha a ter seu nível de satisfação com o trabalho elevado. No próximo subcapítulo explana-se a atuação do secretário executivo na esfera pública e a importância da motivação para o bom desempenho deste profissional dentro deste contexto.

2.2 O Secretário Executivo como assessor na gestão pública

Conceituar o serviço público para muitos autores não é tarefa fácil. Segundo Meirelles (1998) o conceito de serviço público é variável e flutua ao sabor das necessidades e contingências políticas, econômicas, sociais e culturais de cada comunidade, em cada momento histórico. De acordo com Di Pietro (2014) o serviço público pode ser conceituado como toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou

por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

Os municípios possuem papel relevante, atuando em conjunto com a União e os estados na prestação de serviços públicos indispensáveis ao bem-estar da população, em áreas como, por exemplo, educação, saúde, proteção do meio ambiente, habitação, saneamento básico, segurança dentre outras. Possui ainda competências pertinentes ao interesse local, ou seja, trata de assuntos como serviços de pavimentação de vias, limpeza urbana e transporte urbano. Segundo Rodembusch (2010) o Município possui como função principal a prestação de serviços públicos com o objetivo de atender as necessidades dos indivíduos. Além disso, há competências que são compartilhadas e devem ser executadas de forma cooperada, pelo Município, Estado, União e Distrito Federal.

A administração Pública, segundo Paludo (2010), possui o dever de prestar e executar serviços públicos com o intuito de garantir o bem estar da população como um todo. Por sua vez, Albergaria (2008) afirma que, toda a atividade executada diretamente pelos poderes é definida como Administração Direta. No âmbito municipal, esta é exercida pela prefeitura, que é representada pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, o Prefeito e através da Secretarias e Órgãos que fazem parte da a Administração Pública Municipal.

De acordo com Castro (1999) “constituem órgãos de gestão municipal os Poderes Legislativo e Executivo – Poderes independentes e harmônicos entre si”. O poder legislativo de um município é estabelecido pela Câmara Municipal, que além de fiscalizar e controlar as ações do Poder Executivo, possui a função principal de legislar. (RODEMBUSCH, 2010). Ainda de conformidade com Castro (1999) cabe ao Prefeito o papel de desempenhar as funções inerentes do Poder Executivo. Em seu mandato político, ele deve administrar todas as demandas referentes ao município, bem como estabelecer boas relações com as autoridades locais, sejam elas estaduais ou federais. E manter diálogo com todos os componentes da Câmara, como por exemplo com os vereadores. Pois são eles que o auxiliam na aprovação de votações da casa no caso de haver matéria a serem votadas. São ainda atribuições do Prefeito, a execução de leis, decretos municipais, veto de lei e etc.

Nesse contexto está inserido o profissional de Secretariado Executivo desempenhando para além de sua competências secretariais, a função de assessor. Na gestão pública, este profissional é peça importante para os gestores, pois ao prestar serviços de assessoria o secretário executivo não somente auxilia a gestão, bem como aproxima a população do poder público, sendo este uma ponte de ligação entre os gestores da Administração Pública e a população, sendo que esta última, muitas vezes não têm acesso

direto aos gestores públicos na reivindicação dos seus direitos. Nesse aspecto, o papel assessor do secretário executivo merece ser destacado, porque ele atua como agente facilitador da gestão, Ferreira (2004, p. 101) conceitua que agente é quem “opera, gerencia, age; trata de negócios por conta alheia; aquilo que produz ou é capaz de determinar determinado efeito [...]”. Diante disso, estar bem assessorado se tornou um grande diferencial, e de acordo com Nonato Júnior (2009), a prática da assessoria se evidencia quando facilita o controle e a coordenação da organização e oferece valiosas vantagens organizacionais. O bom desempenho do secretário na assessoria, facilita o trabalho do gestor, pois apesar de ser dever de todos o bom atendimento, é o secretário que fará as vezes de anfitrião ao recepcionar as pessoas, sejam elas clientes internos ou externos.

Dentre as competências do secretário executivo, assessorar é uma das competências mais importantes, pois de acordo com Nonato Júnior (2009) o profissional de Secretariado Executivo, tem como base de atuação o ato de assessorar, independente da natureza da organização, o qual vai interligar realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais. A assessoria exige deste profissional proatividade, bons relacionamentos interpessoais, pois tudo isso irá mostrar efetividade do profissional. E dentre o as competências do ato de assessorar, está também o atendimento ao público, competência de vital importância para as empresas, pois o bom atendimento reflete a imagem da organização.

E quanto a este aspecto, Dantas (2004) considera que o atendimento ao público é uma atividade relativamente simples, porém complexa, pois ao lidar com pessoas, lidamos com outros universos e muitas vezes com indivíduos que já possuem uma opinião pré-concebida em relação a uma determinada empresa ou organização. Diante dessa realidade, o secretário executivo têm papel importante na relação empresa/cliente. O profissional de secretariado trabalha não só para o executivo, mas sim, para toda a organização.

De acordo com Oliveira (2011) “é relevante salientarmos que a assessoria, sendo inserida nas organizações oferece evidentemente práticas peculiares que distinguem de outras áreas”. Diante disso, cabe ressaltar que o secretário executivo é muitas vezes considerado polivalente porque são diferentes atividades que ele desenvolve dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Antes, suas funções eram meramente operacionais, hoje esse profissional atua como um assessor e solucionador de problemas, auxiliando os gestores na tomada de decisões e assumindo atividades complexas. Para Ribeiro (2002, p.49):

O secretário precisa, preocupar-se com o todo empresarial, ser produtivo e ter interesse pela qualidade de seus serviços prestados e com o lucro da empresa. Além disso, deve ter iniciativa, ser um solucionador de problemas, programador de tempo, de rotinas, de comunicações, de soluções, ser polivalente para assessorar qualquer área da empresa e atuar em vários campos. O profissional secretário brasileiro está mudando de perfil. Hoje temos secretários realmente profissionais, e não alguém que está no emprego enquanto ainda não aprende ou conquista algo melhor.

Por todos esses aspectos, o profissional de Secretariado Executivo tem papel fundamental junto à Administração Pública. Este profissional por ter em sua formação a interdisciplinaridade, possui um perfil muito próximo ao do gestor, não sendo mais visto como um simples executor de tarefas, mas desenvolvendo atividades administrativas e gerenciais muito bem definidas. Sendo assim, a motivação deste profissional é algo muito importante e que deve ser levado em consideração.

Principalmente aos que atuam no âmbito da gestão pública, pois segundo Motta (2006, p.64) “o trabalho passa a ser visto como a principal inserção social do indivíduo, que lhe fornece o sentido para suas ações e a medida de seu valor social”. O secretário executivo desempenhando seu papel como servidor público, é de grande importância dentro de um Órgão Público, no caso, em uma Secretaria Regional Municipal de Fortaleza, pois para além do seu papel como assessor, ele ainda desenvolve as atividades secretariais, como também faz o atendimento aos usuários, faz a ligação do seu gestor com outros setores da secretaria. É ele o elo entre o governo e a comunidade. E ao encontrar-se motivado, o profissional terá maior empenho em atingir as metas e as coordenadas do seu gestor e assim prestar um melhor serviço à população.

Segundo Gil (2010), a Gestão de Pessoas visa a cooperação dos colaboradores das organizações, para alcançar objetivos, de modo que estes sejam tanto da organização quanto do indivíduo. Neste contexto e considerando que a administração pública vem mudando constantemente, é de suma importância que os gestores de Órgãos Públicos estejam sempre comprometidos em fazer uma administração que vise o reconhecimento e a motivação dos seus servidores, e aqui incluídos os secretários que prestam assessoria para os mesmos. Para que ao se sentirem valorizados, possam dar à Instituição na qual estão inseridos, melhores resultados e eficácia. No próximo capítulo será apresentada a metodologia adotada para a pesquisa detalhando-se o universo, a estratégia e o instrumento de pesquisa e a análise dos resultados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica difere de uma simples pesquisa, porque além de ser uma via para a construção de conhecimento e informações, são base para o progresso humano no mundo científico, tecnológico e cultural, pois utiliza métodos de investigação para encontrar respostas para um determinado problema com interesse social. De acordo com Fonte (2004) a pesquisa científica tem por objetivo contribuir com a evolução dos saberes humanos em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada através de rigorosos critérios de processamento das informações. Sua importância é de grande relevância pela sua capacidade de ampliação de conhecimentos, desenvolvimento e crescimento profissional. Segundo Gil (2008), pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático, no qual é utilizado o emprego de técnicas científicas para alcançar respostas de determinados problemas.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa pode ser classificada em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Segundo Gil (2008, p.27), a pesquisa “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Este trabalho, de acordo com o conceito de Severino (2007), é classificado como pesquisa qualitativa e descritiva. Segundo Minayo (1993) a pesquisa qualitativa responde a questões muito específicas. Ela se preocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Por sua vez, a pesquisa é descritiva porque se propõe a explorar com mais clareza e analisar algumas informações sobre um assunto já abordado na literatura sobre motivação, expandindo o estudo sobre o tema. Segundo Vergara (2016) são evidenciados aspectos de um fenômeno ou de uma população, podendo relações entre variáveis serem estabelecidas e suas naturezas definidas sem que isso afete a elucidação dos fenômenos descritos. Foi realizado um levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo, que de acordo com Santos (1999) a coleta das informações é realizada no local onde ocorrem os fatos. No caso, as informações foram coletadas em uma Secretaria Regional do Município de Fortaleza.

3.2 Estratégia e instrumento de pesquisa

Como estratégia de pesquisa utilizou-se a entrevista que segundo Rosa e Arnoldi (2006) é uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe, onde todos os indivíduos poderão falar sobre suas experiências e darem suas opiniões sobre o tema da pesquisa. Richardson (2007) acrescenta que através da entrevista o entrevistado pode relatar o que considera mais relevante, podendo desenvolver suas opiniões e informações da maneira que julgar conveniente, sendo apenas orientado e estimulado pelo entrevistador. Para Ribeiro (2008 p.141) a entrevista é:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Ainda em conformidade com Rosa e Arnoldi (2006, p.17), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. De acordo com Lima (2016), as entrevistas são classificadas em três formatos: estruturadas, semiestruturadas e abertas. Suas diferenças consistem no grau de estruturação prévia do roteiro de perguntas da entrevista. Na entrevista estruturada o roteiro é bastante engessado, sendo muito utilizada, na aplicação de questionários. Na semiestruturada, o entrevistador segue uma ordem prevista de questões principais e específicas, que são pré-estabelecidas, porém, existe a liberdade para incluir outras questões.

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Na entrevista não estruturada, o entrevistador apoia-se em vários temas e em algumas perguntas iniciais previstas para improvisar em função das respostas obtidas do entrevistado. Nela, o entrevistador é livre para desenvolver questões ao longo da entrevista. Para o estudo em questão, optou-se pela entrevista semiestruturada.

As entrevistas foram desenvolvidas na Secretaria Regional Municipal e tiveram duas etapas; na primeira delas foram entrevistadas três secretárias e na segunda etapa, foi realizada uma entrevista com um gestor da Secretaria. As entrevistas da primeira etapa tiveram duração média de 15 a 20 minutos cada, com as funcionárias que atuam como secretárias, em setores distintos. Sendo a primeira entrevista realizada no período da manhã no horário de 10h com a entrevistada A com duração de 20 minutos. A segunda e a terceira entrevista foram realizadas na parte da tarde no horário de 15h e 15h30 respectivamente, com duração de 15 minutos cada. As perguntas foram realizadas presencialmente e todo o diálogo foi gravado com a autorização das entrevistadas. Dando continuidade à coleta, foi realizada a segunda etapa com o gestor da instituição. A entrevista foi realizada presencialmente às 10h da manhã, teve duração de 10 minutos. Para registro das falas utilizou-se como instrumento um gravador de voz, com a autorização prévia do entrevistado.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevista. Para as entrevistas com as secretárias, o roteiro foi dividido em duas partes. A primeira parte do roteiro continha cinco perguntas fechadas, que visavam conhecer o perfil das entrevistadas e buscava colher informações quanto ao sexo, vínculo com a instituição, nível de escolaridade, idade e tempo de serviço. A segunda parte foi composta de quinze perguntas abertas as quais tinham o objetivo de identificar quais os fatores que levam as entrevistadas a terem ou não motivação. Com perguntas sobre remuneração salarial, ambiente de trabalho, influência do gestor sobre a motivação das mesmas.

O roteiro de entrevistas aplicado à coleta de dados com a participação do gestor, foi composto por cinco perguntas fechadas para identificar o perfil do entrevistado e uma pergunta desencadeadora para a narrativa, do tipo aberta, abordando as ações desenvolvidas para incentivar e motivar seus colaboradores.

3.3 Universo de pesquisa e seleção dos participantes

De acordo com Vergara (1998) Universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo. O universo desta pesquisa foi uma Secretaria Regional do município de Fortaleza, a qual possui ao todo 287 funcionários. Dentre os quais, 69(sessenta e nove) são terceirizados, e 218 (duzentos e

dezoito) são funcionários da Prefeitura Municipal de Fortaleza. A seleção dos participantes foi feita a partir dos seguintes critérios:

- a) Ser servidor (a) efetivo (a) ou terceirizado
- b) Exercer a função de secretário (a)
- c) Desenvolver atividades de assessoria.
- d) Aceitar participar da pesquisa.

Para selecionar o gestor, foram considerados os seguintes critérios:

- a) Ser gestor da instituição.
- b) Possuir cargo comissionado
- c) Aceitar participar da pesquisa

Com base nesses requisitos, foram escolhidos quatro servidores: três secretárias assessoras e um gestor, distribuídos em setores específicos no âmbito da Regional investigada. A primeira trabalha no gabinete do titular da pasta. A segunda trabalha no setor de patrimônio e a terceira participante, trabalha no gabinete do secretário executivo juntamente com o gestor. Com o intuito de manter em sigilo as identidades dos participantes nesta pesquisa, as entrevistadas serão denominadas de Participante A, Participante B e Participante C. O gestor será identificado apenas por Gestor.

3.4 Técnica de análise das informações

Para interpretação das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999, p. 2):

Constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

A análise de conteúdo visa demonstrar e analisar através de uma linguagem clara, a compreensão do pensamento de uma pessoa de acordo com o conteúdo do texto. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as informações sobre o lócus de pesquisa bem como os resultados e a análise da pesquisa realizada em uma Secretaria Regional do Município de Fortaleza.

4.1 Caracterização do lócus de pesquisa

O crescimento desenfreado da população de Fortaleza e a falta de planejamento no desenvolvimento da cidade resultaram na intensificação de aglomerados urbanos sem infraestrutura decente e o surgimento de uma população carente de serviços públicos. Desta forma, com o intuito de resolver tais problemas, ficar mais próximo da população para ouvir suas reclamações e visando garantir ao cidadão acesso aos serviços, às informações e à participação nas decisões referentes à cidade onde residem, em 1997, o então prefeito Juraci Viera de Magalhães, encaminhou para a aprovação da Câmara Municipal uma proposta de reforma administrativa, na qual buscava executar a mudança organizacional da Prefeitura de Fortaleza. Nesta, foi proposta a criação de Secretarias Executivas Regionais, que tinham o propósito de melhorar a prestação de serviços públicos à população de Fortaleza (JUNQUEIRA, 1998, p. 17).

Assim, quando aprovada a mudança organizacional da administração da cidade de Fortaleza, foi delimitada a divisão da cidade em seis regiões, cada uma com aproximadamente 350 mil pessoas. Desta forma e de acordo com o Art. 13 da Lei Nº 8000 de 29 de janeiro de 1997, foram criadas seis Secretarias Executivas Regionais, e de acordo com o Diário Oficial do Município de Fortaleza de 29 de janeiro de 1997 cada qual com:

A finalidade de proporcionar condições para a melhoria da qualidade de vida da população da região sob sua gestão, prestando os serviços municipais, identificando e articulando o atendimento às necessidades e demandas dos grupos populacionais, considerados em sua dinâmica de uso do espaço urbano e peculiaridades sociais, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento territorial e ao meio ambiente como ao desenvolvimento social (DOM 29 de Janeiro de 1997, p. 01).

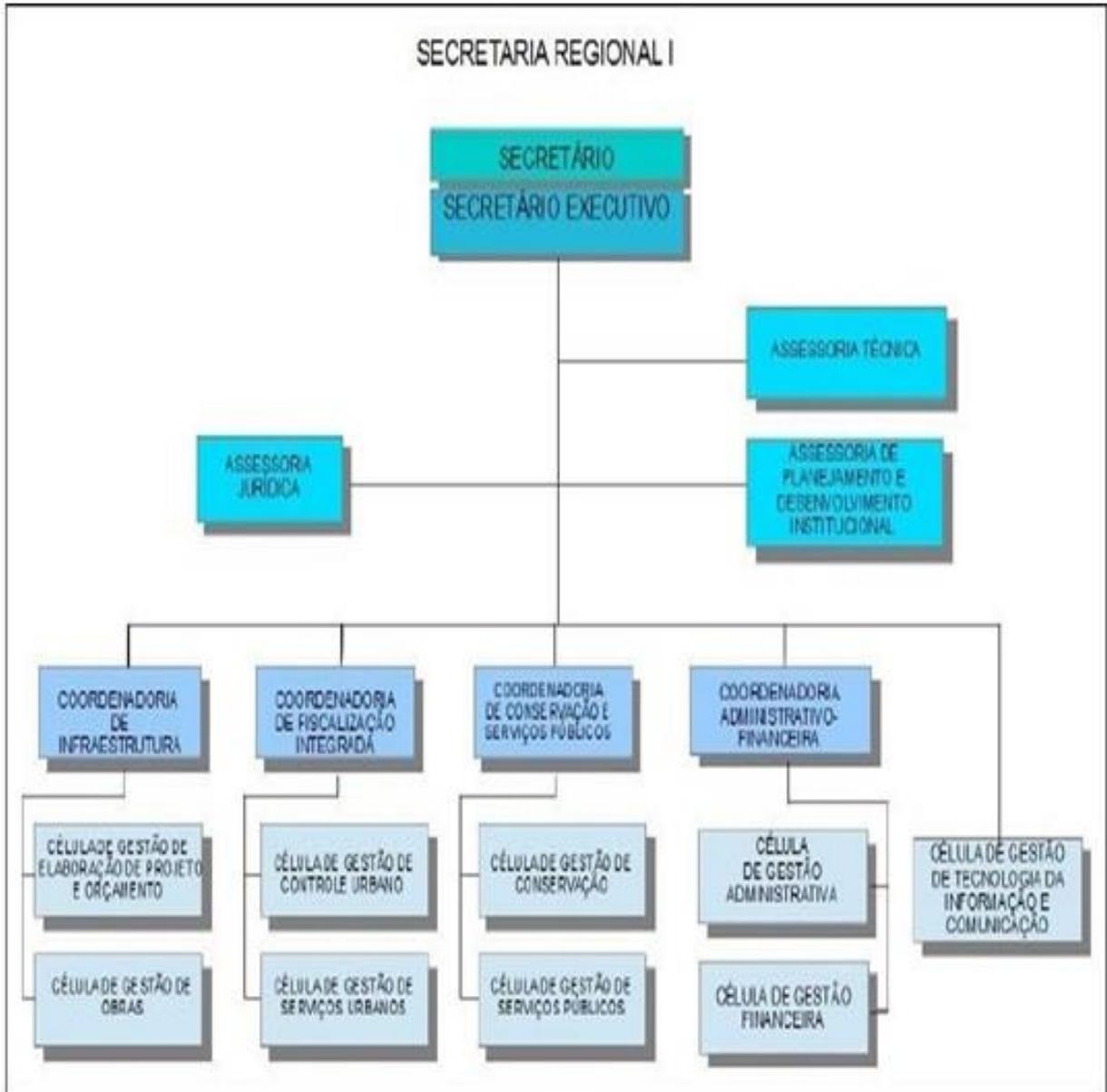
Em de maio de 1997, todas as novas Secretarias estavam instaladas e em pleno funcionamento, iniciando-se o processo de mudança na forma de administrar a cidade. A criação das Secretarias Executivas Regionais promoveu a mudança das relações entre o governo municipal e o cidadão, tornando-os mais próximos. Cada Secretaria tem por

responsabilidade conhecer os grupos populacionais de sua abrangência; analisar as necessidades; auxiliar na definição e trabalhar respeitando as prioridades estabelecidas para toda a comunidade; definir objetivos específicos para cada grupo populacional e desenvolver serviços para a melhoria da bem – estar geral.

Com a criação das Secretarias Regionais, ocorreu uma maior aproximação dos gestores aos problemas, fazendo com que estes fossem resolvidos mais rapidamente e com maior eficácia. (JUNQUEIRA, 1998, p. 18). A Secretaria Regional Municipal investigada faz parte da Administração Pública do Município de Fortaleza, Ceará e faz parte do grupo de Regionais no qual está subdividida a cidade de Fortaleza. Cada uma delas é responsável por uma parcela de bairros da cidade. Assim, as mesmas funções públicas de uma prefeitura são delegadas às Regionais. Oferecendo atendimento ao público em geral, onde os munícipes podem realizar solicitação de serviços diversos tais como, drenagens, pavimentação, limpeza urbana, iluminação, Alvarás de funcionamento, e cadastros gerais (bolsa família, NIS, dentre outros). Tem como objetivo a finalidade de executar as políticas públicas municipais, operacionalizando serviços urbanos que impactam diretamente na qualidade de vida dos cidadãos. A Figura 2 apresenta o organograma da Secretaria Regional Municipal investigada.

A seguir a Figura 2 demonstra o Organograma de uma Secretaria Regional Municipal.

Figura 2 - Organograma de uma Secretaria Regional Municipal



Fonte: Decreto 13.504/2014 publicado no DOM de 30/12/2014

O trabalho interno de uma Secretaria Regional é gerido por um Secretário Titular e auxiliado diretamente por um Secretário Executivo e por Assessores, além dos gerentes das Coordenadorias de Infraestrutura, Fiscalização Integrada, Conservação e Serviços Públicos, Administrativa e Financeira.

A seguir, apresentam-se os perfis profissionais e formativos dos secretários assessores que atuam no lócus de pesquisa

4.2 As características e as experiências profissionais e formativas de profissionais que atuam como secretários assessores

Nesta fase, a pesquisa visou conhecer as características e as experiências profissionais e formativas de profissionais que atuam como secretários assessores. O Quadro 1 apresenta as características dos participantes.

Quadro 1: Características dos participantes

PARTICIPANTE	CARACTERÍSTICAS
Entrevistada A	Sexo: feminino Idade: entre 45 e 54 anos Assessora do Secretário Titular Cargo Comissionado Tempo de atuação: mais de 25 anos Formação: nível superior completo em Letras
Entrevistada B	Sexo: feminino Idade: entre 35 e 44 anos Secretária do Setor Jurídico Cargo Terceirizado Tempo de atuação: menos de cinco anos Formação: nível superior cursando Enfermagem
Entrevistada C	Sexo: feminino Idade: entre 45 e 54 anos Assessora do Secretário Executivo Cargo Comissionado Tempo de atuação: entre 5 a 10 anos Formação: nível superior completo em Letras
Gestor	Sexo: Masculino Idade: entre 45 e 54 anos

	Secretário Executivo Cargo Comissionado Tempo de atuação: menos de cinco anos Formação: nível superior completo em Engenharia Civil
--	--

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme Quadro 1 os perfis encontrados, pode-se observar que a figura feminina ainda possui destaque nos cargos de Secretariado e Assessoria. De acordo com Natalense (1998), até o início do século XX, a profissão de secretariado era eminentemente masculina. Na antiguidade os escribas faziam esse papel, pois detinham o conhecimento da escrita e assim ajudavam seus líderes a redigir e copiar documentos. Mas, a partir das duas grandes guerras mundiais, houve a necessidade da entrada da mulher no mercado de trabalho. E a partir de então a profissão passou a ter uma maior representatividade feminina (SABINO; ROCHA, 2004). Entretanto, isso não exclui a atuação masculina na profissão, pois com a crescente globalização, o dinamismo nas organizações, as empresas precisam suprir as demandas do mercado, e nesse contexto a presença do gênero masculino acompanha o avanço dessas mudanças, conforme Carvalho e Grisson (1998, p. 463):

O profissional secretário participante do processo de globalização, desenvolve e aprimora diariamente suas habilidades de comunicação, além do telefone, fax, e-mail e internet. Ele é o navegador de informações, frequentemente interpretando e traduzindo a multidiversidade de culturas e linguagem, sendo o elo entre a tecnologia e a realidade.

Quanto ao vínculo funcional, as entrevistadas A e C, possuem cargo de comissão, o que indica que a indicação política exerce influência no âmbito das instituições públicas. Enquanto a entrevistada B é terceirizada. Nenhuma das três entrevistadas realizaram concurso público para atuarem como secretárias na Secretaria Regional, o que mostra deficiência tanto quanto à forma de ingresso, como na escassez na contratação do profissional de Secretariado Executivo do sexo masculino.

Apesar da diferença no tempo de atuação entre as três secretárias, o fato que chama a atenção é que nenhuma delas possui formação acadêmica em Secretariado Executivo ou mesmo um curso técnico em Secretariado. Ou seja, ainda existem muitos profissionais de outras áreas afins que atuam como secretárias ou secretários sem formação específica da área.

Ressalta-se a necessidade de se demonstrar a importância desta profissão e reafirmar que a mesma deve ser valorizada por aqueles que a desempenham e pelos que são atendidos por estes profissionais. Os que atuam como secretários mesmo sendo de outras áreas, devem aperfeiçoar suas habilidades de tomada de decisão, produtividade, flexibilidade às mudanças, capacidade de gerenciamento e domínio do ramo de negócio onde atuam, bem como as estratégias da empresa ou instituição para a qual trabalham. Segundo Natalense (1998), “uma das grandes causas da transformação atual da profissão de secretária está na Era da Qualidade. Assim, a secretária precisa acompanhar o que acontece neste campo”.

Observa-se, ainda, que o gestor possui cargo de secretário executivo, mesmo não tendo sua formação superior em Secretariado Executivo. O mesmo é formado em Engenharia Civil, mas atua como Secretário Executivo há quase cinco anos.

Nesse contexto, destaca-se o desconhecimento por parte de profissionais de outras áreas que atuam como secretários acerca da profissão, conforme destaca a afirmativa da entrevistada A quando diz: “Mas pra mim isso não interessa muito, porque não importa qual a formação que se tenha, qualquer um pode exercer o papel de secretário ou secretária” (ENTREVISTADA A). Diante de tal afirmação percebe-se que muitos ainda não consideram a formação superior em Secretariado Executivo como requisito necessário para poder atuar na profissão. Desta forma muitos profissionais que atuam como secretários não percebem a importância educacional para a exercer a profissão com excelência. Abre-se aqui uma lacuna, um chamado para reflexão sobre a importância de ser um Secretário Executivo habilitado, com todas as competências que a profissão exige e que cumpra em sua formação as diretrizes curriculares do curso, bem como a Lei que regulamenta a profissão e o seu código de ética. A situação do cargo do gestor e demais entrevistadas, bem como as considerações da Entrevistada A, estão em desacordo com a Lei 7.377/85 alterada pela Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996 em seu Art. 2º que diz que para os efeitos da lei é considerado secretário executivo: “o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por Curso Superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei” (BRASIL, 1996, p.393).

Com o exposto, fica claro que para a atuar como secretário executivo de acordo com a legislação é desejável ter a formação acadêmica exigida para o cargo. Este é um exemplo claro de como as instituições públicas possuem desconhecimento acerca da formação em Secretariado Executivo. E que se faz cada vez mais necessária a criação do Conselho Federal de Secretariado Executivo, para que haja uma fiscalização a respeito desses casos.

4.3 Motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente de trabalho

Nessa etapa da investigação, buscou-se averiguar a motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente trabalho. Foram realizadas perguntas relacionadas à motivação e as atribuições, bem como às dificuldades enfrentadas no exercício da profissão. Foi averiguado se as condições de trabalho oferecidas são satisfatórias, tais como os salários e outros benefícios e se no âmbito geral qual a percepção das entrevistadas sobre a valorização e reconhecimento da profissão. As principais respostas obtidas podem ser analisadas a partir do Quadro 2.

Quadro 2: Motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente de trabalho

Categoria	Síntese das respostas
Motivação com o ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Condições ambientais satisfatórias • Estrutura física e equipamentos adequados • Satisfação com a equipe de trabalho
Motivação com a remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Salário (in)compatível com as demandas e atribuições • Compatibilidade com a faixa salarial da área privada • Missão de secretariar vai além do salário • Ausência de prêmios salariais

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme Quadro 2, diante destes questionamentos houve diferença nas respostas, quanto a questão salarial. A Entrevistada A respondeu que sim, que o ambiente de trabalho lhe era favorável e que as condições oferecidas eram plenamente satisfatórias, ao ponto de ela achar que ela é que carecia de melhorar como secretária. A Entrevistada B afirmou ter um ambiente favorável e boas condições de trabalho, tanto quanto à estrutura física e equipamentos, quanto à equipe de trabalho. A entrevistada C também afirmou trabalhar em um ambiente onde ela se sente bem, com boas condições físicas de trabalho e que há um clima de confiança, pois todos se respeitam. Infere-se com essa resposta que quando existe um ambiente de trabalho onde as pessoas se respeitam e existe o sentimento de confiança, têm-se uma abertura para a superação das diferenças, para um melhor diálogo, para a cooperação, surge então o compartilhamento de ideias, o comprometimento, aumentando assim a satisfação no trabalho, e por consequência melhorando o clima organizacional (BENDASSOLLI, 2012).

Quanto à motivação com a remuneração, a entrevistada B, acha que as demandas, as atividades e o trabalho que exerce, não condizem com o salário que recebe e que isto

reflete um pouco no seu desempenho e acrescentou: “Não. Pois os gestores não tem como premiar ou dar um aumento de salário, por exemplo” (ENTREVISTADA B). Quando a Entrevistada B afirma que seu salário não está de acordo com suas atribuições, fica explícito que ela considera esse um dos fatores importantes para que sinta motivação na realização de suas tarefas. De acordo com Chiavenato (2004) os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. Porém, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes utilizam a própria organização para alcançá-los. E quando estes objetivos não são alcançados ou são negligenciados, pode ocorrer à frustração ou desmotivação por parte do funcionário. Apesar de estudos comprovarem que a remuneração não é o principal fator de motivação no trabalho, esta ainda é para muitos, de grande importância e exerce grande influência na satisfação dos funcionários. Podemos observar, assim, que a motivação é o grande gerador de desempenho.

O comportamento humano é fundamentalmente orientado por objetivos pessoais, sejam eles conscientes ou inconscientes. Fica clara, nesse sentido, a importância de se associarem as atitudes motivacionais a esses objetivos. As necessidades, os desejos e os objetivos, que são os fatores motivacionais, vão influir diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no desempenho das tarefas dentro da organização.

Por outro lado, as entrevistadas A e C informaram que estão satisfeitas com a remuneração. Destaca-se o relato da Entrevistada A:

Sim, eu estou satisfeita com o meu salário, mesmo estando no serviço público. O volume de tarefas, o volume de ações e as demandas de trabalho que exerço no dia a dia, estão plenamente compatíveis com minha faixa salarial. Devo até comparar com o serviço particular, e com empresas privadas. Não digo, com empresas multinacionais, com esses patamares mais elevados e que geralmente são exceções. Mas falo, fazendo um comparativo do serviço público, com as empresas privadas em geral. E além do mais, quando se fala em faixa salarial eu não acho que o meu particularmente esteja diferente da área privada. Vejo muitos outros profissionais, atuando como secretários, mesmo sendo graduados em outras áreas; receberem igual ou até mesmo abaixo do que recebo []. Ser secretária pra mim é um dom. Pois quando você se coloca para atender as necessidades das pessoas, é algo que transcende, à satisfação que se sente quando você consegue atender a necessidade daquele que te procurou, que chegou até você. Isso vai além da questão salarial, é uma missão. Pra mim é uma missão. Por isso desempenho meu papel com esmero, e o reflexo disso vem através do meu reconhecimento como profissional e também através da minha remuneração. São conseqüências do que realizo.

Pode-se observar que esta resposta está em consonância com as teorias estudadas, principalmente a teoria de Herzberg, mais precisamente com os fatores motivacionais, pois a entrevistada A possui sentimentos de autorrealização. E esta teoria considera ser este sentimento um importante fator motivacional, pois esses fatores estão sob o controle das pessoas e estão relacionados diretamente com o nível de desempenho delas.

Em sua resposta, a Entrevistada A demonstrou estar plenamente satisfeita com sua remuneração e que o salário que recebe faz jus ao trabalho que realiza, ao ponto de afirmar que sua função de secretária vai além do profissional, onde a mesma a define como uma missão e sente que o seu trabalho a realiza, lhe completa e a motiva. Observando e comparando essas respostas, pode-se dizer que são vários os fatores que podem influenciar a motivação das pessoas, tais como o ambiente organizacional, as pessoas, a estrutura física e o próprio trabalho em si, bem como a remuneração. No que se refere ao setor público, Bergue (2010, p.20) considera:

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

Segundo Luz (1996), o clima organizacional pode ser interpretado como ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve as relações das pessoas e dos grupos. Tudo o que ocorre dentro da organização reflete diretamente, e de maneira duradoura, no clima da organização. As crenças e valores de cada pessoa se refletem nas relações pessoais e acabam influenciando o clima organizacional, revelando o que é bom ou ruim para todos. E neste aspecto, o ambiente da organização pode favorecer a satisfação ou frustração das necessidades pessoais de cada um. E isso ficou claro quando se comparam as respostas das entrevistadas em relação à remuneração que cada uma recebe.

Demonstra que os motivos e as necessidades que as levam a sentir satisfação e motivação com seus vencimentos têm origens diferentes. Pode-se afirmar que os desejos e motivações da entrevistada A está de acordo com Chiavenato (1999) motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira ou que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente e nos processos mentais do indivíduo.

De acordo com Grohmann *et al.* (2013), além de exercer influências sobre o comprometimento do trabalhador, a motivação pode impactar no aumento de seu desempenho. Assim, quando os trabalhadores, estiverem ao mesmo tempo motivados e comprometidos com o trabalho, obterão um melhor desempenho na empresa, gerando também um maior desempenho da organização como um todo.

Infere-se que a entrevistada B, tem sua motivação firmada na teoria dos fatores higiênicos de Herzberg, a qual considera que os fatores motivacionais estão localizados no

ambiente onde as pessoas estão inseridas e envolvem as condições de trabalho. Tais fatores ficam sob a responsabilidade da organização e fora do controle dos funcionários. Tendo como principais fatores higiênicos o salário, os benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, relacionamento interpessoal, normas e regulamentos.

As respostas da entrevistada C também demonstraram que a mesma se sente satisfeita com a sua remuneração e que o ambiente de trabalho para ela é favorável, pois há cooperação e respeito entre os colegas. Pode-se dizer que o clima organizacional influencia e é influenciado pelo estado motivacional das pessoas, portanto é um reflexo direto dos níveis motivacionais.

4.4 Impacto da atuação de gestores sobre a motivação de secretários assessores

Dando continuidade, a pesquisa focalizou o nível de satisfação das entrevistadas em relação ao seu trabalho, e se a visão e a análise de seus gestores sobre o papel desempenhado por elas lhes trazia motivação ou insatisfação.

Tanto a entrevistada A como a Entrevistada B informaram que se sentem motivadas com as atividades que desenvolvem no seu dia a dia no ambiente de trabalho. Sobre as questões que envolviam a percepção dos gestores acerca do trabalho desempenhados por elas e se esta visão as motivavam, as respostas podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3: Impacto da atuação de gestores sobre a motivação de secretários assessores

CATEGORIA	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
Satisfação e motivação dos secretários assessores em relação às atitudes do superior.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Liberdade • Responsabilidade • Reconhecimento • Delegar tarefas
Atuação do gestor para motivar os funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os talentos • Incentivo a utilizar os talentos • Treinamentos • Valorização

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o Quadro 3, pode-se observar que as três entrevistadas sentem reconhecimento de seus gestores e isso lhes dá motivação para querer estar sempre à frente da resolução de problemas e a delegação de tarefas as estimula com coragem para enfrentar a cada dia novos desafios, pois ficou claro que as duas funcionárias se mostram satisfeitas e motivadas com trabalhos significativos, no qual exista a oferta de capacitação, diversidade, autonomia e comando. As pessoas podem ser motivadas de diversas formas, mas o reconhecimento profissional se tornou o mais efetivo, pois contribui para a produtividade e para o clima organizacional de uma forma geral (MENDES, 2007). A seguir destacam-se os relatos acerca dessa questão:

As atitudes diárias do meu gestor me proporcionam satisfação em estar trabalhando na gestão, porque ele me dá confiança, me dá liberdade e responsabilidades, e me coloca a frente na recepção, execução e resolução de problemas
(ENTREVISTADA A).

Sim, eu sinto o reconhecimento do meu chefe e fico bastante motivada quando ele reconhece meus esforços em concluir os trabalhos e tarefas que me são delegadas
(ENTREVISTADA B).

Quando ele me confia uma tarefa sabendo que vou exercer com mérito, pois isso demonstra que ele tem total confiança em mim e no meu potencial
(ENTREVISTADA C).

Segundo Durante (2012, p. 11) “de auxiliar, o secretário se transformou em assistente de executivos, ganhando espaço diferenciado nas organizações, fortalecendo suas habilidades e mostrando sua competência para desempenhar diversas funções nas organizações”. Atualmente, o secretário executivo é um assessor executivo e administrador de informações que assessora a direção/chefia a processar, organizar informações e administrar problemas. Segundo o Gestor entrevistado, em sua atuação, ele procura motivar os secretários a exercerem suas funções, ao afirmar: “ E aí procuro também motivá-los de que forma fazendo com que eles utilizem esses dons... é.. sobre as pessoas que trabalham dentro do setor” (GESTOR). Percebe-se que o perfil e atribuições do profissional de Secretariado é complexo e não se restringe apenas às atividades técnicas ou administrativas, mas sim está interligado com toda a organização.

Conforme Souza (2017, p. 137) são “reconhecidos como profissionais ‘diferenciados’, com grande capacidade de interpretação de situações e de intervenção, representando possibilidade de aperfeiçoamento dos níveis de qualidade dos serviços prestados”. Os secretários apresentam um exímio desempenho em relacionamento humano, sabendo trabalhar em equipe, tendo capacidade de liderança, motivação, equilíbrio e flexibilidade para apresentar soluções a problemas da organização. Obtendo desta forma o

reconhecimento e a confiança de seus gestores. Não sendo assim um mero comunicador de problemas e sim um agente de soluções.

Assim, para compreender o grau de satisfação no trabalho, além de analisar as características do trabalho em si é preciso levar em consideração a dependência, o feedback e as relações interpessoais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Ao ser questionado sobre quais são suas ações para motivar os funcionários, Gestor fez o seguinte relato:

Primeira coisa que eu faço é: eu procuro conhecê-los, saber quais são seus talentos, depois incentivo, é pra que eles possam pensar e possam utilizar seus talentos. Depois direciono quando eles tiverem saindo do foco, entendeu? E também procuro incentivá-los a fazer treinamentos, cursos, para que eles possam aprimorar esses talentos. Sempre valorizando e dando uma palavra de força para que eles não se desanimem nos obstáculos que acontecerão durante essa caminhada (GESTOR).

As pessoas precisam ser reconhecidas pelo bom trabalho que desempenham. Para elas, de nada adianta desempenhar com eficácia suas atividades e não serem reconhecidas por tal feito. É bastante gratificante para um funcionário ter seu esforço e trabalho reconhecido, seja tanto por colegas como por superiores. Este reconhecimento pode apresentar-se na forma de elogios ou recompensas, promoções ou benefícios. E neste aspecto, um bom gestor deve ser capaz de perceber e compreender os anseios e aspirações de seus liderados, e para isso é necessário que haja uma comunicação eficaz entre o colaborador e gestor. E este último deve saber quais as habilidades devem ser aprimoradas e quais os pontos fracos devem ser melhorados. Segundo Ervilha (2008) um bom gestor deve ser capaz de entender as pessoas. Conforme já estudado, sabe-se que a motivação é uma força interior que cada indivíduo possui, mas é inegável que ser reconhecido ajuda e incentiva a qualquer pessoa a se manter motivada.

Atualmente, principalmente entre os mais jovens, há um grande desejo de trabalhar em organizações, nas quais os chefes se mostrem próximos, estando abertos a novas opiniões, reconhecendo o esforço dos colaboradores no ambiente de trabalho e preocupando-se com o bem-estar, seja profissional ou pessoal de seus subordinados. A pesquisa em questão demonstrou que é possível manter uma boa relação entre secretárias e gestores. Prova disso, foram os resultados positivos que foram obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa oportunizou algumas reflexões conclusivas acerca dos aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública de uma Secretaria Regional do município de Fortaleza.

Inicialmente, com o primeiro objetivo específico, buscou-se conhecer as características e as experiências profissionais e formativas de profissionais que atuam como secretários assessores. Percebeu-se que os secretários assessores possuem formação em áreas afins, mas que nenhum possui curso específico técnico na área de Secretariado, o que demonstra o quanto as organizações e as próprias pessoas, que atuam como secretárias, desconhecem a importância de ter a formação e os conhecimentos técnicos para exercer a profissão.

Quanto ao segundo objetivo específico, averiguar a motivação de secretários assessores com relação ao seu ambiente de trabalho, verificou-se que, dentro de suas limitações, a Secretaria investigada, oferece fatores organizacionais suficientes para motivar os seus servidores, no caso específico, as secretárias. Aspectos como as atividades desempenhadas, realização e orgulho profissional, reconhecimento de superiores, autonomia e poder na tomada de decisões foram avaliados positivamente e refletiram a satisfação das secretárias quanto ao trabalho desenvolvido na Secretaria.

Os fatores que geram motivação nas secretárias assessoras que participaram da pesquisa variam entre extrínsecos e intrínsecos. Os fatores extrínsecos, certamente são importantes, uma vez que são eles que garantem a subsistência das pessoas e geram uma sensação de conforto quando plenamente satisfeitos. Porém, evidenciou-se que a motivação vai além de salários, recompensas e promoções, ela está intimamente ligada às emoções e aos valores de cada um.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, investigar o impacto da atuação de gestores sobre a motivação dos secretários assessores, observou-se que as entrevistadas estão satisfeitas com a forma de atuação dos gestores no que tange à autonomia e delegação de tarefas, bem como à confiança no trabalho que elas desenvolvem, como por exemplo, quando são colocadas diante de desafios e situações novas, que exigem esforço e dedicação especial das mesmas. A pesquisa denotou que, na percepção das participantes, esta é uma forma de reconhecimento e as motiva a continuar exercendo suas tarefas com comprometimento e excelência. É possível superiores e subordinados desenvolverem uma relação de confiança mútua e, mesmo no serviço público, motivar e incentivar os servidores

que ocupam cargos de secretários assessores. Esses profissionais, muitas vezes, trabalham em condições limitadas, não havendo em muitos casos, oportunidades de crescimento e nem planos de cargos e carreiras e, portanto, conquistar o reconhecimento de seus superiores é de vital importância para a motivação.

Considera-se que a motivação humana é basicamente estimulada por fatores externos, porém, se essa suposição fosse aceita como verdadeira e única forma de motivação das pessoas, seria praticamente impossível acreditar em motivação de servidores públicos e em especial de secretárias assessoras. Entretanto, existem outras teorias que defendem que a motivação é, na realidade, um fenômeno intrínseco, que acontece no interior de cada indivíduo, leva a uma conclusão de que a tarefa que antes parecia impossível é, de fato, uma possibilidade real.

Deve-se, no entanto, refletir que, considerando as dificuldades encontradas na Administração Pública, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos e às condições físicas e estruturais de trabalho, a ideia de motivação torna-se mais complexa. Diante desse cenário, fica difícil acreditar que um servidor público que às vezes não tem o mínimo necessário para desempenhar um bom trabalho, possa se motivar intrinsecamente. Contudo, cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar os seus objetivos, e criar uma indispensável ligação com a comunidade em que vive. Sendo o trabalho público uma prestação de serviços para a sociedade e de interesse ao bem comum, é desejável que essa relação seja mais gratificante para o indivíduo, pois é através do trabalho que se consegue reconhecer o próprio valor e, conseqüentemente, equilibrar expectativas e sentimentos de autoestima. À medida que o trabalho no setor público é reconhecido, a motivação de seus servidores fica cada vez mais forte. Em suma, parece que a ideia de motivação no serviço público não está tão distante da realidade.

Os servidores públicos, sejam eles secretários ou não devem se conscientizar de que sua missão é muito maior do que simplesmente desempenhar uma tarefa almejando uma recompensa ao final. É definir suas próprias metas pessoais para estimular seu crescimento profissional e, conseqüentemente melhorar a imagem da Administração Pública, seja ela municipal, estadual ou federal.

Conclui-se, portanto, que os aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública da Secretaria Regional investigada, de uma maneira geral são satisfatórios, pois apesar das dificuldades e dos desafios enfrentados, os secretários assessores que participaram da pesquisa, sentem-se reconhecidos por seus gestores e isso é um fator gerador de motivação para que eles continuem a desenvolver suas atividades no setor público com

qualidade.

Posto isso, a pesquisa levantou outros aspectos, já mencionados anteriormente, tais como, existir um cargo oficial de secretário executivo, no organograma da Secretaria e este ser ocupado por profissional de outra área. Assim como os próprios “secretários” assessores não possuem a formação exigida para atuarem como secretários. Assim, destaca-se a importância de que outros estudos sejam realizados e para isso, sugere-se pesquisas posteriores nas demais Secretarias da Prefeitura Municipal de Fortaleza, Ceará e em outros órgãos públicos da esfera Estadual e Federal, acerca da motivação de secretários assessores que atuam nessas instituições, o que permitirá o desenvolvimento de projetos na área de recursos humanos para o desenvolvimento de programas de melhorias quanto à motivação dos servidores.

REFERÊNCIAS

ALBERGARIA, Bruno. **Instituições de Direito**: para cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Comércio Exterior e Ciências Sociais: indicado para concursos públicos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Gv Executivo**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo e dá outras providências (2005). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em 28 de novembro de 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Art. 37, inciso V. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

_____. **Lei de Regulamentação da Profissão**. Lei Nº. 7377, de 30/09/85 e Lei 9261, de 10/01/96. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm> Acesso em: 29 de nov. de 2019.

CARVALHO, Antônio Pires de; GRISSON, Diller Silva. **Manual do secretariado executivo**. 2.ed. São Paulo: DCL, 1998.

CASTRO, José Nilo de. **Direito municipal positivo**. 4. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Editora Senac. DF, 2004.

DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. **Avaliação da satisfação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2002. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1693>> Acesso em: 25 nov. 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos Especiais em Técnicas de Secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FERREIRA, José Maria Carvalho; NEVES, José Gonçalves das; CAETANO, Antônio. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. McGraw Hill Portugal: Alfragide, 2011.

FORTALEZA. **Lei Municipal N° 8.000, de 29 de Janeiro de 1997**. Dispõe sobre a organização administrativa da Prefeitura Municipal de Fortaleza, e dá outras providências.

Disponível em:

<<https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/downloaddiario.php?objectId=workspace://SpacesStore/c3b00f04-758a-4d41-b805-f35cef67f166;1.1&numero=11032>> Acesso em 08 de dezembro de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GROHMANN, Márcia Zampiere; CUNHA, Luciane Veiga da; SILINSKE, Jaqueline. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília/DF, 2013.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. **Revista de Administração Pública**, 1998, v.32. n.2: p.11-22. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7696> > Acesso em: 27 nov. 2019

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. 1. ed. São Paulo: GENTE, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1998.
- MENDES, Ana Magnólia. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: Mendes AM, organizador. **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2007. p. 29-48
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre. v.22, n.37, p. 7-32, 1999.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- NATALENSE, Maria Liana. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- OLIVEIRA, Saulo Alberto de. Brevíssimo **Tratado Conceitual da Assessoria: Para entender o secretariado**. Guarapuava: Gráfica Ideal, 2011.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: Teorias e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- RIBEIRO, Nilzenir de Lourdes Almeida. **Secretariado: Do Escriba ao Gestor. Um estudo sobre o novo perfil do profissional de secretariado**; São Luís: [s.n.] 2002.
- RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência:**

olhares e pesquisa em saberes educacionais. Araxá/MG, v. 10, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 2007.

RODEMBUSCH, C. F. **Caderno de Direito Municipal e Políticas Públicas Dom Alberto**. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHUMACHER, Alexandre José; PORTELA, Keyla Christina Almeida; PEREIRA, S. A. **O profissional de secretariado executivo no mercado de consultoria organizacional**. I ENCONTRO NACIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO. **Anais**. Toledo: Unioeste, 2010.

STEPHEN, Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Feilipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**: 23ª Edição revista e atualizada 2ª reimpressão. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza, 2013.

VERGARA, Silva Constant. **Projeto de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

_____, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO ÀS SECRETÁRAS

Discente: Neuma de Oliveira Ramos

Tema: Motivação no Setor Público

Pesquisa de Campo: Secretaria Regional

Este roteiro faz parte da pesquisa para conclusão do Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, e tem como objetivo analisar os aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública de uma Secretaria Regional do município de Fortaleza. Desde já agradeço sua atenção e colaboração.

PARTE 01 – PERFIL DO ENTREVISTADO (A)

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Vínculo Funcional:

Terceirizado
 Cargo em comissão
 Estatutário

3. Nível de escolaridade:

Fundamental
 Médio
 Superior

4. Tempo de Serviço:

menos 05 anos
 05 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 Acima de 25 anos

5. Faixa etária:

18 a 24 anos
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 a 64 anos
 Acima de 64 anos

PARTE 2 – PERGUNTAS ABERTAS

6. Como iniciou o seu trabalho como secretária?E como foi o seu ingresso na Secretaria Regional?
7. Há quanto tempo exerce/atua como Secretária?
8. Possui algum curso na área de Secretariado? Se sim, especifique o nome do local onde realizou o curso.
9. Já se sentiu muito motivada em sua profissão?Em que contexto?
10. Sente que é reconhecida pelo seu gestor e pelo setor em que trabalha?Fale sobre isso.
11. Quais as atitudes do seu gestor lhe proporciona satisfação?
12. Quais as atitudes do seu gestor lhe proporciona insatisfação?
13. Já se sentiu muito desmotivada a ponto de querer largar a profissão/carreira?Em que contexto?
14. Quais dificuldades enfrenta para exercer seu trabalho e o que a motiva a continuar?
15. Seu salário é satisfatório? Compensa as dificuldades enfrentadas?
16. Sua carga horária de trabalho atrapalha seu rendimento?
17. As condições de trabalho são satisfatórias?Caso sua resposta seja não, o que sugere para melhorar?
18. Sente que há valorização da sua profissão e do seu trabalho?
19. Cite 3 coisas que considere muito importantes para que haja motivação no seu ambiente de trabalho.
20. O ambiente em que você trabalha lhe proporciona satisfação?Porque?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR

PARTE 1 – PERFIL

Este roteiro faz parte da pesquisa para conclusão do Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, e tem como objetivo analisar os aspectos motivacionais dos secretários assessores na gestão pública de uma Secretaria Regional do município de Fortaleza. Desde já agradeço sua atenção e colaboração.

1. Sexo:

- Masculino Feminino

2. Vínculo Funcional:

- Terceirizado
 Cargo em comissão
 Estatutário

3. Nível de escolaridade:

- Fundamental
 Médio
 Superior

4. Tempo de Serviço:

- menos 05 anos
 05 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 Acima de 25 anos

5. Faixa etária:

- 18 a 24 anos
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 a 64 anos
 Acima de 64 anos

PARTE 2 – QUESTÃO DESENCADEADORA DA NARATIVA

01. O que você faz para motivar seus Secretários Assessores, funcionários e subordinados?