



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CIÊNCIAS**  
**CONTÁBEIS, FINANÇAS E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GEYSIANE BENIGNO ALVES**

**ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS GRADUANDOS EM SECRETARIADO**  
**EXECUTIVO A PARTIR DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

**FORTALEZA**

**2013**

GEYSIANE BENIGNO ALVES

ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS GRADUANDOS EM SECRETARIADO  
EXECUTIVO A PARTIR DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

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

Orientador: Prof. M<sup>c</sup>. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes

FORTALEZA

2013

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

---

A479e Alves, Geysiane Benigno.

Estudo sobre a motivação dos graduandos em secretariado executivo a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg/ Geysiane Benigno Alves - 2013.

68 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo. Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes.

1.Motivação (psicologia) 2.Satisfação no trabalho 3.Secretariado I. Título

---

CDD 651.3741

GEYSIANE BENIGNO ALVES

ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS GRADUANDOS EM SECRETARIADO  
EXECUTIVO A PARTIR DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

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

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>o</sup>M.<sup>c</sup>. Laudemiro Rabelo de Souza Moraes (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

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

---

Prof.<sup>a</sup>.M.<sup>a</sup>. Juliana Vieira Corrêa Carneiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Jeová e minha família por sempre  
apoiar-me nos meus projetos  
intelectuais.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sempre apoiar-me e estar ao meu lado ajudando-me a vencer todos os obstáculos, pois, sem a sua ajuda não poderia vencê-los.

Agradeço à minha família por ajudar-me de todas as maneiras, pois, o amor incondicional de vocês foi fundamental para essa etapa de minha vida.

À minha avó por ensinar-me valores como: bondade, amor, humildade e que temos mais felicidade em dar do que em receber.

À minha tia Janete e meu tio Willams, pois, acolheram-me na sua casa quando eu mais precisava.

Agradeço ao meu orientador Laudemiro pela paciência, dedicação, atenção e ajuda durante a realização deste trabalho.

Às professoras Conceição e Juliana por fazerem parte da banca examinadora.

Às minhas colegas Tamiris, Monária e Adília que me apoiaram em palavras e ações para a realização desta monografia.

Aos professores que fizeram parte do Projeto Novo Vestibular - Centro Acadêmico de História da Universidade Federal do Ceará, por sua dedicação e amor em ensinar.

## **RESUMO**

As pessoas tornaram-se elementos competitivos nas organizações, por isso a importância de investigar se os graduandos em secretariado executivo da Universidade Federal do Ceará estão motivados, se estiverem que fatores influenciam para essa motivação? O estudo tem como objetivo geral investigar se os graduandos em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará estão motivados/desmotivados ou satisfeitos/insatisfeitos, conforme a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. A metodologia aplicada neste trabalho foi qualitativa e exploratória, foi realizado um levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo na qual a amostra foi de 35 pesquisados. Dentre os fatores motivacionais, o fator crescimento profissional foi destacado como fator causador de desmotivação entre os profissionais. Os fatores higiênicos: salário e segurança no trabalho foram identificados como causadores de insatisfação. A conclusão com base nesta pesquisa é de que os graduandos em secretariado estão motivados e satisfeitos.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Fatores. Herzberg. Secretário Executivo.

## **ABSTRACT**

People have become competitive elements in organizations, so the importance of investigating whether the undergraduate executive secretariat of the Federal University of Ceará are motivated, if that factors influencing motivation for this? The study's general objective is to investigate whether undergraduates Executive Secretary of the Federal University of Ceará are motivated / demotivated or satisfied / dissatisfied, as the theory of two factors Frederick Herzberg. The methodology applied in this study was qualitative and exploratory, a literature and a field survey in which the sample was 35 respondents was conducted. Among the motivational factors, professional growth factor has been identified as a causative factor of motivation among professionals. The hygiene factors: salary and job security were identified as causing dissatisfaction. The conclusion from this research is that the undergraduate secretariat are motivated and satisfied.

**Keywords:** Motivation .Satisfaction.Factors .Herzberg .Executive Secretary .

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações.....	20
Figura 2 - Os três fatores da motivação para produzir.....	22
Figura 3 - Fatores higiênicos e motivacionais.....	30
Figura 4 - Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.....	31

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Porcentagem de cada fator de primeiro nível responsável pelo segmento de atitudes positivas e negativas.....	33
Quadro 2 - Fundamentação para o instrumento de pesquisa (Fatores Motivacionais)...	44
Quadro 3 – Fundamentação para o instrumento de pesquisa (Fatores Higiênicos).....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes.....	45
Gráfico 2 – Faixa etária.....	45
Gráfico 3 – Tempo de atuação na empresa.....	46
Gráfico 4 – Remuneração dos respondentes.....	46
Gráfico 5 – A empresa na qual trabalha ou estagia é de qual setor.....	47
Gráfico 6 – As tarefas que executo na empresa são pertinentes a minha profissão.....	47
Gráfico 7 – Meus superiores reconhecem os meus esforços e por isso recebo elogios..	48
Gráfico 8 – Tenho perspectiva de crescimento profissional no meu trabalho atingindo um melhor posicionamento na hierarquia da empresa.....	49
Gráfico 9 – Sinto-me satisfeito(a) profissionalmente pelas tarefas executadas pelo profissional de secretariado.....	50
Gráfico 10 – Tomar decisões e alterar procedimentos são responsabilidades que recebo de meus superiores.....	51
Gráfico 11 – Os objetivos e as políticas administrativas são divulgados amplamente fazendo sentir-me seguro no desempenho do meu trabalho.....	52
Gráfico 12 – Estou satisfeito(a) com o modo de gerir do meu gestor pois,este possui as qualificações necessárias para o exercício da sua função.....	53
Gráfico 13 – Sinto que o salário ou bolsa-estágio remunera de forma justa os meus esforços.....	54
Gráfico 14 – Estou satisfeito(a) com o relacionamento com os meus superiores, subordinados e colegas.....	54
Gráfico 15 – Acredito que farei parte do quadro efetivo da organização pois, esta necessita de funcionário e dispõe de recursos para a contratação.....	55
Gráfico 16 - Que sugestões você daria para melhorar a sua motivação no trabalho.....	55

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1	Globalização e competitividade.....	15
2.2	As pessoas fazem a diferença.....	16
2.3	Panorama das diferentes teorias de motivação.....	18
2.4	Pirâmides das necessidades de Maslow.....	20
2.5	Teoria da expectativa de Vroom.....	21
2.6	Teoria do reforço de Skinner.....	23
2.7	Teoria X e Y de Douglas MacGregor.....	24
2.7.1	<i>Teoria X</i> .....	24
2.7.2	<i>Teoria Y</i> .....	25
3	A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	27
3.1	Diferenças entre fatores higiênicos e motivacionais.....	30
3.2	A teoria de Herzberg na perspectiva de outros autores.....	36
3.3	O Secretário Executivo: suas habilidades e necessidades.....	37
4	METODOLOGIA.....	41
4.1	Tipo de pesquisa.....	41
4.1.1	<i>Quanto à natureza</i> .....	41
4.1.2	<i>Quanto aos objetivos da pesquisa</i> .....	42
4.1.3	<i>Procedimento utilizado</i> .....	42
4.2	População e amostra.....	43
4.3	Instrumento de coleta de dados.....	43
5	ANÁLISE DOS DADOS.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICES.....	65
	ANEXOS.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo, as empresas buscam melhorar cada vez mais o processo de produtividade e qualidade de seus produtos. Enquanto em décadas passadas os principais fatores de competitividade eram: patentes de produtos que tinham crescentes demandas; grande capacidade em setores de capital intensivo, com mercados em crescimento; regulamentação favorável do governo controle das principais fontes de suprimentos, estes fatores estão perdendo a sua influência. Por isso, atualmente tem-se dado destaque a importância do capital humano. Mas para que os funcionários possam desempenhar os seus papéis com o máximo de desempenho é necessário descobrir como motivá-los.

Portanto, é importante um estudo com base científica para a compreensão da motivação nos indivíduos, pois a ausência da motivação no trabalho pode provocar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, estas podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização (MACIEL; DINIZ DE SÁ, 2007).

Entretanto, as pessoas motivadas são mais comprometidas e realizadas no trabalho, ajudando desta forma a empresa a atingir uma maior produtividade. Nesta perspectiva surge a seguinte questão-problema: os graduandos em secretariado executivo da Universidade Federal do Ceará estão motivados? Se estiverem, quais os fatores que contribuem para a motivação?

O objetivo geral é investigar se os profissionais de secretariado executivo, graduandos da Universidade Federal do Ceará, estão motivados/desmotivados ou satisfeitos/insatisfeitos, conforme a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Os objetivos específicos são: verificar o nível de motivação/desmotivação ou de satisfação/insatisfação no trabalho, entre os profissionais; perceber quais são os aspectos a serem melhorados para o aumento da motivação dos secretários executivos nas empresas, segundo as perspectivas dos graduandos juntamente com a análise dos

dados; identificar quais os fatores causadores de desmotivação e insatisfação entre os secretários. Este trabalho poderá possibilitar a identificação dos aspectos a serem melhorados para o aumento de motivação dos Secretários nas empresas.

Para a elaboração deste trabalho foi realizado uma pesquisa de natureza qualitativa e de acordo como objetivo foi feita uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto ao procedimento foi utilizado uma pesquisa de campo e bibliográfica com materiais constituídos principalmente de livros e artigos científicos. O instrumento de coleta foi o questionário na qual foi aplicado aos graduandos em Secretariado Executivo que atuam na área.

A presente monografia é composta por seis capítulos. O primeiro contém a contextualização do tema, objetivos e a importância. O segundo capítulo é referente à base teórica que traz as principais teorias de motivação. O terceiro capítulo é constituído da teoria de motivação-higiene de Herzberg e o Secretário Executivo. O quarto capítulo trata da metodologia aplicada nesta pesquisa. O quinto capítulo traz a análise de dados e por fim o sexto capítulo na qual encontra-se as considerações finais deste trabalho.

## 2 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A globalização e os fatores competitivos nas empresas serão abordados neste capítulo, e também será explanado como as pessoas tornaram-se um fator competitivo e de exímia importância para as organizações. Pois, nesta sociedade do conhecimento na qual o indivíduo se configura como principal ferramenta detentora do conhecimento, as empresas buscam descobrir como motivá-los para que desempenhem os seus papéis com o máximo de desempenho.

### 2.1 Globalização e competitividade

Michalet (2003, p.15), define globalização, ou mundialização, termo utilizado pelos franceses, como sendo “caracterizada por sua multidimensionalidade, que se refere, evidentemente, à dimensão das trocas de bens e serviços, mas também, à mobilidade da produção de bens e serviços e à circulação dos capitais financeiros”. A globalização também é vista como o processo de integração política, cultural, econômica e social na qual surgiu da necessidade de dinamismo do capitalismo que permita maiores mercados para os países centrais (desenvolvidos) cujos mercados internos já estão saturados, porém, obtêm-se como consequência o aumento acirrado da concorrência. Para Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Na década de 50 e 60 os cinco fatores que serviam como principais fontes competitivas para muitas empresas eram: grande participação em um mercado em crescimento; patentes de produtos que tinham crescente demanda; grande capacidade em setores de capital intensivo, com mercados em crescimento; regulamentação favorável do governo; controle das principais fontes de suprimentos (KOTTER, 1992).

Analisando os cinco fatores pode-se dizer que a primeira ‘uma grande participação em um mercado em crescimento’ continua sendo importante hoje em dia, porém nas últimas duas décadas os japoneses ensinaram que as participações no mercado podem ser minadas por um concorrente paciente e bem financiado (KOTTER, 1992).

‘As patentes’ são também importantes segundo Kotter (1992, p.138):

Embora nem tanto, sobretudo no setor de serviços que está em constante expansão. Mas mesmo na fabricação as patentes são mais eficazes quando a tecnologia se desenvolve devagar. Quando desenvolvimento tecnológico é cada vez mais rápido as patentes são ferramentas competitivas cada vez menos eficazes.

‘A grande capacidade em setores de capital intensivo, com mercados em crescimento’. É também uma fonte potencial de coeficiente de capital. Porém a maioria das empresas de aço dos EUA estiveram muito bem logo depois da Segunda Guerra Mundial. Mas os Japoneses, Brasileiros e Coreanos por terem capital suficiente para construir novas fábricas usando uma tecnologia mais moderna, que tendem a serem muito mais eficientes que as velhas fábricas dos EUA, estão ganhando em produzir as suas próprias maquinarias e o que costumava ser um grande recurso econômico é agora uma pedra no sapato de algumas empresas dos EUA (KOTTER, 1992).

‘As regulamentações governamentais’ estão diminuindo cada vez mais, pois as empresas constantemente fazem pressões políticas nos estados e nas capitais dos países com o intuito de conquistar um comércio “mais livre” e “competitivo”. Isto acontece atualmente com empresas de companhia aérea, transporte, companhia telefônica e nos bancos (KOTTER, 1992).

De acordo com Kotter (1992, p.139):

Algumas das fontes mais fundamentais de vantagem competitiva que ajudaram muitas empresas a vencer em um passo recente serão menos úteis no futuro, basicamente porque esses fatores podem ser comprados com facilidade (por exemplo, capacidade ou patentes) ou destruídos (por exemplo, regulamentações) por concorrentes dinâmicos e ricos. E o número de concorrentes agressivos e ricos parece continuar a aumentar a cada ano.

Portanto, a globalização e a competitividade das empresas estão aumentando bastante nestas últimas décadas e haja vista a perda de importância de alguns fatores que antes constituíam vantagem competitiva, hoje se tem falado muito na importância que as pessoas têm como diferencial na competitividade nas empresas.

## **2.2 As pessoas fazem a diferença**

As pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. No momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra barata, não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (SANTA'ANNA, 2008).

Nesta sociedade do conhecimento na qual o indivíduo se configura como principal ferramenta como detentor do conhecimento, as empresas buscam qualificar estas pessoas para que estes conhecimentos sistematizados possam recriar novos conhecimentos a partir dos já existentes criando vantagens no mercado.

As empresas buscavam maquinários novos ou copiavam para serem competitivos, pois elas podem ser compradas, mas o capital intelectual não é tão simples de conseguir, pois elas são constituídas por:

Talentos, experiências, competências, capacidade de inovação, habilidades, dentre outros que fornecem um determinado valor econômico à empresa. Quando bem desenvolvido oferece desempenho organizacional. Esse capital pertence às pessoas que ao abandonarem a organização o leva consigo (STEWART, 1998).

Como a competição tem aumentado para quase todos os produtores e prestadores de serviços nenhuma organização pode tomar como certa sua base de consumidores ou clientes. Esse fato corriqueiro dos negócios explica a recente obsessão da administração no sentido de alcançar a mais alta satisfação do cliente. Dificilmente, a vantagem competitiva advém de um único recurso da empresa e sim de uma associação deles. As competências refletem o uso racional dos recursos, embora que uma competência em particular possa dar a organização, um salto singular frente à concorrência, a criatividade que viabiliza a inovação de bens. Porém, o caminho mais curto para galgar melhores posições no ambiente concorrencial é criar satisfação para os clientes através da entrega de bens (produtos e serviços) de valor superior no mercado, isto é, bens de qualidade superior, preços atrativos, distribuição eficaz, serviços honestos, atendimento diferenciado, através de treinamento para seus colaboradores e publicidade efetiva, enfim como o resultado de um conjunto de esforços levados a termo pela organização como um todo (ROBBINS, 2000).

Para conquistar vantagem competitiva muitas empresas praticam a estratégia de investir nos potenciais humanos e quando o assunto é o ser humano deve-se levar em conta como é sua percepção em relação ao ambiente que o cerca. Segundo Coutinho *et. al.*, (2009, p. 3):

Vantagem competitiva é possuir um diferencial de difícil imitação pelos seus concorrentes, em outras décadas as empresas que investiam nos melhores equipamentos tinham vantagem competitiva, hoje em dia a busca é pelo conhecimento, ou seja, a capacidade que as pessoas têm de criar e modificar os processos. Sendo assim, as principais exigências organizacionais é reter o melhor capital humano.

As empresas competem entre si para obter funcionários talentosos por isso oferecem propostas remunerativas vantajosas para que este passe a fazer parte do seu quadro funcional. Com isso se percebe a importância que o capital humano tem, pois, a empresa que tem uma equipe produtiva tende a se destacar no mercado competitivo e a falta destes profissionais poderá acarretar diminuição na produtividade e consequentemente perdas para a empresa por isso a importância de retê-los.

### **2.3 Panorama das diferentes teorias de motivação.**

As organizações sempre estiveram interessadas em saber como poderiam aumentar a produtividade de seus funcionários, e para isso é necessário conhecer o que motiva o comportamento humano e se esses comportamentos podem se manter ao longo do tempo para que o trabalho seja cada vez mais satisfatório para ambos os lados. Assim, surgiram várias teorias motivacionais que desejavam explicar a origem da força que faz o indivíduo obter um nível de desempenho no trabalho.

Bergamini (1999) relata que antes da revolução industrial a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado pelo medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da revolução industrial é possível concluir que a preocupação com os aspectos motivacionais do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Os investimentos cada vez mais altos durante a Revolução Industrial e também o aumento em termos da melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar, passou a impulsionar que o papel do administrador não se restringisse a procurar pessoas qualificadas para o trabalho, mas treiná-las em métodos mais produtivos. Desta forma, a administração criou plano de salário, com o objetivo de estimular os trabalhadores à medida que ampliasse os seus ganhos. Com esta nova visão ao invés das punições foi dado lugar à crença de que o dinheiro seria a principal maneira de incentivo à motivação (BERGAMINI, 1999).

Os trabalhadores percebendo que com o incentivo a produtividade máxima, seria necessário então um número menor de trabalhadores, com isso estes adotaram

atitudes que levaram à restrição da produtividade e assim conseguindo a sua permanência no emprego por mais tempo e resguardando a sua saúde. Neste contexto o dinheiro passou a ser visto não somente como recompensa pelo trabalho, mas como direito garantido. Com esta nova perspectiva a maneira de motivar o empregado deveria se caracterizar pela ênfase no comportamento social, promovendo o reconhecimento de cada pessoa tal quais as suas necessidades sociais.

Bergamini (1999) fala que nesse momento se percebe que cada um, já trás, de alguma forma, dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado.

O conceito de motivação segundo Robbins (2002, p. 145) “[...] é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Embora haja na empresa funcionários que ocupam o mesmo cargo e com mesma remuneração, o desempenho profissional poderá ser diferente, pois para alguns pesquisadores algo que motiva um funcionário poderá não motivar o outro, isso implica que a motivação é algo intrínseco do homem.

A respeito da motivação Vergara (1999, p. 42) relata que:

A motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade (BERGAMINI, 1999).

Porém a motivação pode não ter seu fundamento somente num desejo, necessidade e impulsos interiores, mas a motivação poderá vir do exterior que é chamada de extrínseca, pois a motivação viria dos incentivos exteriores.

Os conceitos de motivação não são unânimes, pois, alguns pesquisadores definem motivação relacionada com fatores que incitam e dirigem às atividades das pessoas, já outros relacionam com as metas que o indivíduo deseja alcançar, outrem afirmam que são as diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais das pessoas que explica a motivação.

Para identificar o que motiva os funcionários, Sousa e Reinert (2008) elaboraram uma configuração das diversas teorias da motivação agrupadas em Teorias das necessidades, Teorias das motivações intrínsecas, Teorias cognitivas e Teorias da motivação externa, que pode ser visualizada nos Anexos deste trabalho.

## 2.4 Pirâmide das necessidades de Maslow

Segundo Maslow as necessidades humanas surgem em uma sequência definida. A partir desse pensamento Maslow elaborou uma pirâmide contendo cinco níveis de necessidades, ilustradas na Figura 1:

Para seguir ao topo da pirâmide, faz-se necessário suprir as necessidades primárias, se uma necessidade inferior não é satisfeita, ela predomina temporariamente até se seja satisfeita.

Figura 1 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações.



Fonte: Chiavenato (2005, p. 249).

Satisfazer as necessidades fisiológicas básicas, tais como a necessidade de ar e a busca por saciar a sede e a fome de uma pessoa, são de primordial importância. Quando essas necessidades básicas de sobrevivência são satisfeitas, a pessoa passa a se preocupar com segurança e abrigo (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Segundo Chiavenato (2005, p. 247) “a segurança é uma necessidade de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas ou ambientais e está associado com a sobrevivência do indivíduo”.

Uma vez que a necessidade de sobrevivência é satisfeita, a pessoa passa a ter o desejo de relacionamento interpessoal de amizade, amor e também a aceitação por parte dos colegas.

À medida que essa necessidade é satisfeita, os indivíduos apresentam a necessidade de auto-estima pessoal e reconhecimento (principalmente daquelas pessoas que são importantes na sua vida).

O estágio final da hierarquia enfoca a satisfação máxima do potencial do indivíduo como pessoa. Uma vez que as necessidades do ego se tornem plenamente satisfeitas, o ideal de auto realização significa essencialmente que o indivíduo se concentra mais nas necessidades e no bem-estar dos outros que nos seus próprios. É também inerente à necessidade de ter independência e autonomia (BOWDITCH; BUONO, 2006).

## **2.5 Teoria da Expectativa de Vroom**

Vroom considera que o processo motivacional pode ser explicado a partir dos objetivos que o indivíduo tem e as expectativas em atingir esses mesmos objetivos, oposto à teoria de Maslow que apresenta uma relação hierárquica das necessidades.

A teoria supõe que a motivação é função de três fatores componentes que segundo Robbins (2010, p. 217) são:

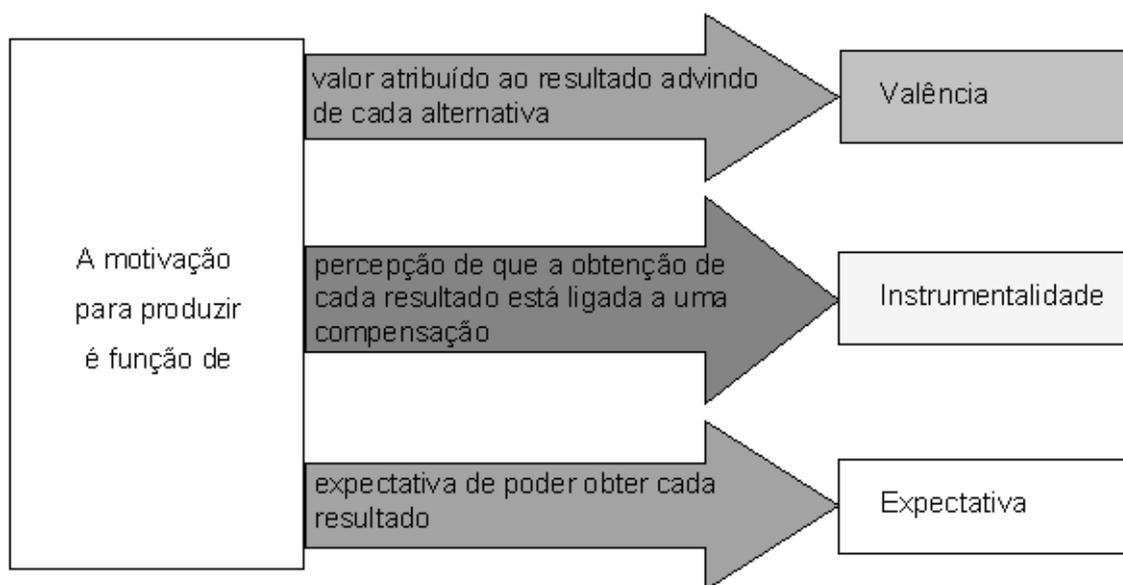
Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho; relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado; relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Existem três fatores que determinam em cada pessoa a motivação para produzir, segundo Vroom (1997 *apud* CHIAVENATO, 2005):

Objetivos individuais: a força do desejo de atingir objetivo. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, aceitação social, reconhecimento etc. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar alcançar simultaneamente; relação percebida entre o alcance dos objetivos e alta produtividade: é a relação que a pessoa percebe entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem o salário maior como objetivo importante, ela poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais, nesse caso, poderá significar a rejeição do grupo; percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade: Se a pessoa acredita que um enorme esforço despendido tem efeito sobre o resultado, tenderá a se esforçar muito.

A Figura 2 permite uma concepção melhor desses três fatores:

Figura 2 – Os três fatores da motivação para produzir.



Fonte: Chiavenato (1997, p. 93).

Vroom destaca que motivação não é um processo inelástico, pois, varia de indivíduo a indivíduo, em função de seus objetivos pessoais. A teoria valoriza o lado racional das pessoas, além de considerar o contexto da ação.

Esta teoria, assim como as demais teorias cognitivas, assume que fatores externos aos indivíduos como incentivos e recompensas materiais, sociais entre outras, podem ser motivadoras uma vez que sejam percebidas pelo indivíduo como compatíveis as suas metas pessoais (ROBBINS, 2000).

## 2.6 Teoria do Reforço de Skinner

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner (considerado como um dos pais da psicologia comportamental). A respeito desta teoria Chiavenato (2005, p. 262) explica que:

A teoria do reforço é adversa à teoria da definição de objetivos como a Teoria de Expectativa de Vroom, pois ambas são discordantes entre si, enquanto a teoria da definição de objetivos é uma abordagem cognitiva que alega que o comportamento de uma pessoa é orientado pelos seus propósitos, a teoria de Skinner é orientada pelos seus propósitos na qual é defendida que o reforço é que condiciona o comportamento.

Os defensores da teoria do Reforço alegam que o ambiente é a causa do comportamento e que os eventos cognitivos internos são irrelevantes, pois, se os esforços são seguidos pelo indivíduo há uma grande possibilidade de que aquele comportamento se repita novamente.

A teoria do condicionamento operante é provavelmente um componente da Teoria do Reforço para a Gestão, na qual argumenta que as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que querem ou evitar algo que não desejam.

Skinner defende que as pessoas são mais propensas a se comportar de maneira desejável quando são reforçadas positivamente ao fazê-lo, que as recompensas seriam mais eficientes caso seguissem imediatamente a resposta desejada e que o comportamento não recompensado ou punido tenderia a não se repetir (ROBBINS, 2010).

Para Chiavenato (2005, p. 263), existem quatro estratégias de modificação do comportamento organizacional:

Reforço positivo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as sequências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. A aprovação da atitude de um funcionário pela gerência, a concessão de um prêmio financeiro a um funcionário por uma boa sugestão são exemplos de reforço positivo; reforço negativo: para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável pelo fato de evitar uma consequência desagradáveis. A exigência de que o funcionário não cometa mais determinada falta é um exemplo de reforço negativo; punição: Para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da consequência desagradável e contingente à sua ocorrência. A repreensão do funcionário ou suspensão do pagamento de bônus ao funcionário que se atrasa indevidamente ao trabalho; evitação: para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável e contingente à sua ocorrência. A extinção não encoraja e nem recompensa. O gerente observa que um funcionário faltoso recebe aprovação social de seus colegas e os aconselha a não lhe dar mais tal aprovação.

A teoria de Skinner continua sendo bastante influente e persiste o fato de que os princípios de reforço e as estratégias a eles associadas podem ser úteis aos gerentes ao influenciarem o comportamento de seus empregados. Ao vincularem os reforçadores positivos valorizados, tais como elogio, reconhecimento, remuneração ou promoção de cargo, a comportamentos desejados (p. ex., cumprimento de meta, aumento do esforço), os gerentes podem aumentar a probabilidade de que tais comportamentos venham a se sustentar (BOWDITCH; BUONO, 2006).

## **2.7 Teoria X e Y de Douglas MacGregor**

Douglas MacGregor era professor e economista americano e um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Ele desenvolveu duas teorias a Teoria X e a Teoria Y, estas são antagônicas e norteiam as relações entre as empresas e seus trabalhadores.

Periard (2011) explana que estas teorias tratam de dois perfis de personalidade e comportamento de funcionários. Aspectos que muitas vezes os próprios indivíduos não percebem que possuem. Em uma das teorias, o funcionário é relaxado, preguiçoso e gosta pouco de trabalhar. Já na outra teoria o funcionário gosta das responsabilidades e busca estas dentro da organização.

### **2.7.1 Teoria X**

Nesta teoria McGregor (1962) supõe que é uma tendência humana considerar o trabalho desagradável, pois a maioria das pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levados a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização.

A teoria também pode ser chamada por “Hipótese da Mediocridade das Massas”, pois a aversão do trabalho é tão forte, pois os recebimentos das recompensas não basta para os indivíduos, já que usualmente este pede recompensas mais elevadas e estas não conseguem induzir o esforço necessário, deste modo a empresa utiliza das punições para garantir o trabalho do funcionário.

Os princípios básicos da teoria X, segundo Bueno (2002) são:

- i) Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;
- ii) O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades têm ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança;

iii) Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.

### ***2.7.2 Teoria Y***

McGregor (1962, p. 73), considera que “o dispêndio esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou descanso”. Dependendo do ambiente do trabalho este pode ser fonte de satisfação (e será realizado voluntariamente) ou fonte de castigo (e, se possível será evitado).

Neste contexto o homem é visto como competente, responsável e que gosta de trabalhar, pois o empenho em alcançar os objetivos da empresa está relacionada com as recompensas atribuídas ao êxito da tarefa, está ligada também a satisfação das necessidades do ego e de auto realização.

Os princípios básicos da Teoria Y, segundo Bueno (2002) são:

i) Os trabalhadores tem a capacidade de se auto-gerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições;

ii) Os esforços físicos e mentais empregado no trabalho são tão naturais quanto o empregado em momentos de lazer;

iii) O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.

iv) Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;

v) O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável;

vi) O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.

McGregor exorta que (1962, p. 84), “a teoria Y parte do princípio de que os indivíduos exercerão auto direção e autocontrole com vista a alcançar os objetivos da organização, na medida em que se empenham em alcançar esses objetivos”.

A teoria X enfatiza a liderança para conseguir empenho maior dos trabalhadores, por conseguinte o alcance dos objetivos organizacionais. Já na teoria Y as pessoas são motivadas pelo seu próprio esforço, ganhando desta forma uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho, sendo necessário criar condições que permitam os funcionários realizar finalidades da empresa sob orientação dos seus esforços.

No próximo capítulo será explanada a teoria dos dois fatores de Herzberg que parte do princípio de que as fontes de insatisfação e satisfação apontadas na sua pesquisa conseguem influenciar positivamente e negativamente as atitudes dos indivíduos diante do próprio trabalho.

### 3 MODELO DE HERZBERG (TEORIA DOS DOIS FATORES)

A Teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, que buscava identificar as fontes de satisfação e insatisfação que poderiam exercer influências positivas ou negativas nas atitudes do indivíduo diante do próprio trabalho. Para isso Herzberg realizou uma pesquisa na qual a sua premissa básica era que deveria existir uma relação entre aquilo que ele chamou de ‘fatores – atitudes - efeitos’, na qual um complexo de necessidades tem influência nas atitudes do trabalhador e desta maneira influenciava o comportamento motivacional do indivíduo.

Foram feitas entrevistas com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh, onde cada entrevistado deveria relatar uma situação que o deixou feliz e outra que gerou um sentimento de infelicidade no ambiente de trabalho.

Um exemplo dentre os vários relatos citados por Herzberg (1959, p. 22) é:

Um fiscal de armazém é ordenado por seu supervisor a sair na chuva e verificar um grupo de carros de frete. Ele usava um casaco impermeável no momento. Além disso, ele não gostou do modo em que lhe foi dada a ordem. ‘Eu não gostei do modo que foi dito. Ele fez isto de forma errada. Você não gosta do modo como as coisas lhe são ditas, e aí você faz as coisas de forma errada. Muitas coisas passam por sua cabeça’. Como resultado, os carros foram incorretamente verificados, e o trabalho teve que ser feito de novo.

Os fatores vieram da resposta dos entrevistados sobre a seguinte pergunta: ‘O que estes eventos significaram para você?’ Em essência os entrevistados deveriam olhar para eles mesmos tentando compreender o que em sua própria necessidade e sistema de valor conduziriam a sua atitude para com o seu trabalho no período em que os eventos estavam sendo descritos (HERZBERG, 1959).

Os fatores são definidos como um elemento objetivo da situação em que o entrevistado acha uma fonte para seu bom ou mau sentimento sobre o trabalho. Foram descritos os critérios para cada categoria, o autor explica o porquê, Herzberg (1959, p. 37), “tentamos descrever [...] de forma que o leitor possa entender claramente o que nós queremos dizer quando nos referimos a eles no curso adicional da nossa discussão”. A partir dos relatos Herzberg categorizou e agrupou os fatores em: reconhecimento, realização, possibilidade de progresso, promoção, salário, relações interpessoais, qualificação da chefia, responsabilidade, políticas administrativas da organização, condições de trabalho, o trabalho em si, fatores da vida pessoal, status e segurança no emprego.

Segue abaixo a descrição dos fatores, de acordo com Herzberg (1959):

1. **Reconhecimento.** Quando o relato aborda uma situação que o indivíduo foi reconhecido pelo seu trabalho de forma verbal ou em forma de ação dos seus supervisores, colegas de trabalho ou de outras pessoas, este era considerado um exemplo de reconhecimento.

2. **Realização.** Os relatos que mencionavam: conclusão bem sucedida de um trabalho, soluções para problemas, reivindicações, e observar os resultados do seu trabalho, eram incluídas nesta categoria.

3. **Possibilidade de crescimento.** Esta associada às mudanças na situação do funcionário na qual a possibilidade de crescimento estava aumentando ou diminuindo. Inclui também o avanço das habilidades dentro da profissão que a partir disto abriria uma possibilidade de crescimento na empresa.

4. **Avanço.** A transferência do indivíduo de uma parte da companhia para outra sem nenhuma mudança nas condições embora ocorresse o aumento de responsabilidade, no entanto não configurava formalmente um avanço.

5. **Salário.** Esta categoria contempla as sequências de eventos na qual a remuneração é aludida no que consiste o seu aumento ou expectativas não realizadas de aumento de salário.

6. **Relações interpessoais.** As histórias que abrangiam as interações entre a pessoa entrevistada relacionada com outro indivíduo foram categorizadas neste fator na qual foi frequente no estudo. Estas relações foram divididas em três categorias: relações interpessoais superiores, relações interpessoais subordinadas, relações interpessoais com parceiros.

7. **Supervisão técnica.** As sequências de eventos que giravam em torno da supervisão técnica, em que a competência ou incompetência, justiça ou injustiça do supervisor era as características críticas ou a atitude negativa do supervisor em delegar responsabilidades ou a objeção para ensinar os subordinados o trabalho, foram reportados como fatores associados à supervisão técnica.

8. **Responsabilidade.** O fator responsabilidade foi pautado quando o entrevistado reportou que derivou satisfação de receber responsabilidades para o seu trabalho ou para o trabalho de outros ou recebeu novas responsabilidades. Também demonstrava a perda de satisfação ou uma atitude negativa para o trabalho originando-se uma falta de responsabilidade.

9. **Política da companhia e administração.** Foi identificada dois tipos de política de companhia e características da administração, na qual envolvia suficiência ou insuficiência por parte da organização da companhia e do seu gerenciamento. Deste modo pode existir uma situação em que um homem tem linhas de comunicação que cruzam de tal modo que ele realmente não sabe para quem está trabalhando, se tem autoridade inadequada para conclusão satisfatória de sua tarefa, ou se uma política da companhia não é executada por causa de organização inadequada do trabalho. O segundo tipo de característica da companhia não envolve insuficiência, mas a nocividade ou efeitos benéficos das políticas da companhia. Estas são principalmente políticas de pessoal. Estas políticas, quando visualizadas negativamente, não são descritas como ineficazes, mas como ‘malévolas.’

10. **Condições de trabalho.** Quando as condições físicas eram relatadas a respeito de sua suficiência ou insuficiência de ventilação, iluminação, ferramentas e espaços, quantidade de trabalho e instalações acessíveis para o trabalho esta categoria foi utilizada.

11. **O trabalho em si.** O trabalho foi reconhecido como fator quando o funcionário mencionou as tarefas do trabalho como fonte de sentimentos bons ou ruins. Assim, os trabalhos podem ser rotineiros ou variados, criativos ou não, fáceis ou excessivamente difíceis.

12. **Fatores na vida pessoal.** Foi admitida para o estudo relatos que demonstrassem que os fatores da vida pessoal de um indivíduo que estavam exercendo efeitos sobre o seu trabalho.

13. **Status.** É considerado o diferencial que o indivíduo tem dentro de uma determinada classe, portanto, este fator foi codificado quando o entrevistado relatou ter permissão para dirigir um cargo da companhia ou ser incapaz de usar uma instalação da companhia para realizar refeições.

14. **Segurança no trabalho.** Está relacionando a estabilidade ou instabilidade da empresa na qual reflete um pouco o modo objetivo na segurança de trabalho da pessoa (HERZBERG, 1959).

Os fatores que são as fontes de insatisfação e que tem relação com o ambiente de trabalho são chamados de ‘Higiênicos’. Já os fatores que têm relação com a percepção que o indivíduo tem com a sua tarefa e que promove a satisfação profissional melhorando desta forma os esforços dos funcionários são denominados por

‘Motivadores’. A tabela mostra os fatores higiênicos e motivacionais e o seu respectivo contexto.

Figura 3 – Fatores higiênicos e motivacionais.

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b> <b>INSATISFACIENTES</b>	<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b> <b>SATISFACIENTES</b>
<b>Contexto do cargo</b> Como a pessoa se sente em relação a empresa	<b>Conteúdo do cargo</b> Como a pessoa se sente em relação ao cargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Condições de trabalho</li> <li>•Salários e prêmios de produção</li> <li>•Benefícios e serviços sociais</li> <li>•Políticas da organização</li> <li>•Relações com a chefia e colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•O trabalho em si mesmo</li> <li>•Realização pessoal</li> <li>•Reconhecimento do trabalho</li> <li>•Progresso profissional</li> <li>•Responsabilidade</li> </ul>

Fonte: CHIAVENATO (1997).

### 3.1 Diferenças entre fatores higiênicos e motivacionais

A diferenciação destes dois fatores é pautada através da seguinte pergunta: ‘O que as pessoas querem do seu trabalho?’ Quando as pessoas manifesta-se estarem felizes com seu trabalho, frequentemente identificam fatores relacionados com eventos que indicam que são bem sucedidas em suas atividades, bem como com a possibilidade de crescimento profissional; tais valores são denominados por Herzberg fatores de motivação. Diferentemente, situações que envolvem a atividade, mas que não se referem ao desempenho pessoal, são chamadas por Herzberg de fatores de higiene, porque atuam de maneira análoga aos elementos de higiene médica, isto é, de maneira mais preventiva que curativa. Entre outras palavras, quando os fatores de higiene deterioram até os níveis inferiores ao que o empregado considera aceitável manifesta-se a insatisfação com o trabalho. O contrário, contudo, não é verdadeiro, quando o contexto ambiental de trabalho pode ser considerado ótimo, não se encontrará insatisfação, mas não haverá necessariamente atitudes positivas no trabalho, indicadores de motivação (HERZBERG, 1959).

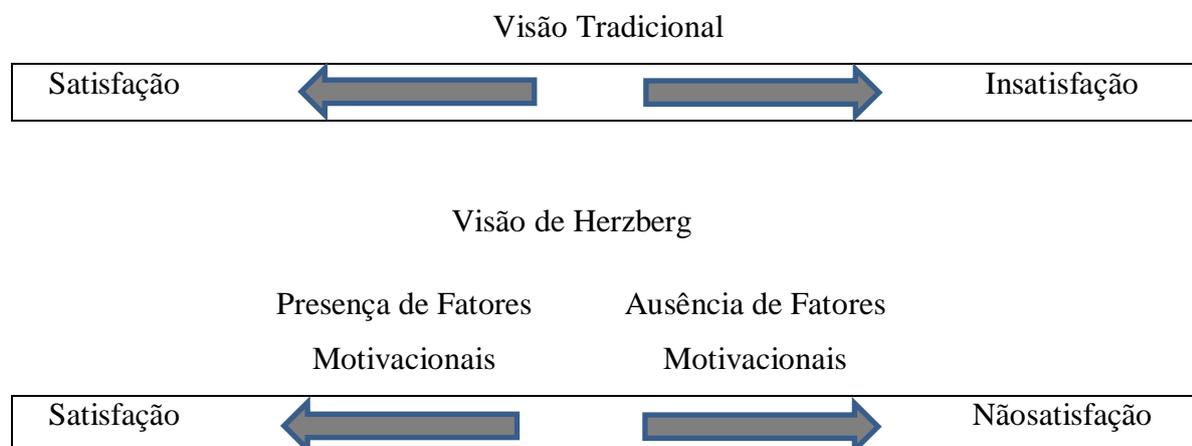
Herzberg (1975, p. 58) diferencia essas estas duas categoria de fatores:

Resumindo, os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. ‘Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa do salário; relações interpessoais más me causam aborrecimento’. Em outras palavras, desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores, por outro lado, tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente.

O estudo de Herzberg ajuda a entender que quando os gestores têm a visão de que os fatores higiênicos são a solução, estes oferecem vantagens higiênicas aos funcionários esperando motivá-los, porém, estes são apaziguados, mas não motivados. Para motivar os funcionários tendo base na teoria dos dois fatores Robbins (2010, p. 201), [...] sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Com o estudo Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação (CHIAVENATO, 2005). A respeito disto Robbins (2010 p. 201) expressa que “[...] a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não necessariamente o torna satisfatório, pois Herzberg propôs que suas descobertas indicavam a existência de um duplo *continuum*: o oposto de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não satisfação”. Cada um dos dois fatores tem uma dimensão própria, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.





Fonte: Adaptada pela autora (2013).

Herzberg conclui que a motivação vem a partir de como a pessoa se sente em relação ao trabalho (fatores motivacionais) e não dos incentivos (fatores higiênicos) que os empresários possam dar aos funcionários, pois estes apenas evitam a insatisfação, diferente da posição de que Maslow na sua teoria, acredita que todas as necessidades motivam e provocam satisfação.

Os efeitos de atitude de trabalho, que os funcionários relataram, foram observados por Herzberg (1959) na sua pesquisa. Estas respostas foram obtidas a partir das seguintes perguntas:

Como esses sentimentos afetaram o modo de você realizar o seu trabalho? Como? Por quanto tempo? Você pode mim dá um exemplo específico da forma em que o seu desempenho foi afetado? O que mais afetou você pessoalmente? Isso ocorreu por quanto tempo? O que afetou o modo que você se sentia sobre trabalhar naquela companhia? As consequências contribuíram para eventos que neste momento afetaram sua carreira? Como? O que aconteceu para que mudasse o modo que você se sentia em relação a sua profissão? Como?(HERZBERG, 1959, p. 81).

Estas perguntas foram agrupadas em categorias estudadas na psicologia industrial. Os seguintes efeitos foram considerados: efeitos no desempenho, rotatividade de pessoal, efeitos sobre a saúde mental, efeitos em relações interpessoais, efeitos de atitude.

A partir dos dados coletados, os resultados foram apresentados da seguinte forma: fatores, atitudes e indivíduos. Para a apresentação dos resultados foi relatado o método utilizado pelo autor na qual explana que tanto para as sequências positivas e negativas, os fatores de primeiro nível serão apresentadas e discutidas na luz das informações advindas da análise da duração das sequências, dos fatores de segundo nível e do estudo da correlação entre os fatores. Após a apresentação de cada grupo, as sequências positivas e negativas serão comparadas (HERZBERG, 1959).

A princípio os resultados relativos aos fatores foram apresentados primeiramente por: fatores de sequência altas ou (positivas que são os relatos que demonstravam bons sentimentos em relação ao trabalho) e em seguida por fatores de

sequência baixas ou (negativas que são os relatos que demonstravam sentimentos ruins em relação ao trabalho).

Conforme os resultados obtidos foi elaborado uma tabela que mostra “os fatores de primeiro nível” que produziram as atitudes positivas e negativas:

Quadro 1 - Porcentagem de cada fator de primeiro nível responsável pelo seguimento de atitudes positivas e negativas.

FATORES	PERCENTUAIS					
	Atitudes Positivas			Atitudes Negativas		
	Longo	Curto	Total	Longo	Curto	Total
1. Realização	38	54	41	6	10	7
2. Reconhecimento	27	64	33	11	38	18
3. O Trabalho em si	31	3	26	18	4	14
4. Responsabilidade	28	0	23	6	4	6
5. Promoção	23	3	20	14	6	11
6. Salário	15	13	15	21	8	17
7. Possibilidade de Desenvolvimento	7	0	6	11	3	8
8. Relações Interpessoais c/ Subordinados	6	3	6	1	8	3
9. <i>Status</i>	5	3	4	6	1	4
10. Relações Interpessoais c/Superiores	4	5	4	18	10	15
11. Relações Interpessoais c/ Colegas	4	0	3	7	10	8
12. Supervisão Técnica	3	0	3	23	13	20
13. Políticas Administrativas da Companhia	3	0	3	37	18	31
14. Condições de Trabalho	1	0	1	12	8	11
15. Vida Pessoal	1	0	1	8	7	1
16. Segurança no Emprego	1	0	1	2	0	1

Fonte: HERZBERG (1959).

O quadro 1 apresenta as informações com as quais podemos testar a hipótese básica que postulamos no início desse capítulo. Nós dissemos que havia alguns fatores que atuavam somente na satisfação no trabalho e que existiam outros fatores

com o poder somente de diminuir a satisfação no trabalho. Há excelente suporte nas informações para esse conceito. Os fatores que mais apareceram nas sequências de eventos negativos, política e administração da empresa e supervisão (tanto técnica como de relações humanas), raramente apareceram nas histórias positivas. Sendo o fator salário uma exceção, para todo fator que apareceu com mais frequência uma insignificante frequência nas sequências positivas. Isto foi verdadeiro para as relações interpessoais com colegas, condições de trabalho e o fator de vida pessoal, como também, para política e administração da empresa e dos dois relacionados com supervisão (HERZBERG, 1959).

Os resultados das sequências de eventos positivos também deram substância à hipótese com uma exceção, uma modificação qualitativa. Todos os fatores básicos relacionados com satisfação, reconhecimento, realização, progresso, responsabilidade e o trabalho em si, apareceram com muito mais significância nas sequências positivas do que nas sequências negativas. Entretanto, alguns desses fatores também apareceram com alguma frequência nas histórias negativas: reconhecimento com 18%, o trabalho em si com 14%, e progresso com 11%. Evidentemente estes três fatores causadores de satisfação não são tão unidirecionais nos seus efeitos como os fatores que causam insatisfação no trabalho. Desses resultados, é aparente que uma melhor afirmação para a hipótese seria de que os fatores relacionados com a satisfação são mais prováveis para o aumento da satisfação no trabalho e que os fatores relacionados com a satisfação pouco frequentemente agem no aumento da satisfação no trabalho. Entretanto, dois dos fatores relacionados com a satisfação operam substancialmente de modo unidirecional. Realização, que é o que mais aparece nas sequências, aparece, respectivamente com 7% e 6% das histórias de atitudes negativas no trabalho (HERZBERG, 1959).

O fator salário aparece tão frequentemente nas sequências de eventos positivos e nas sequências de eventos negativos. Isto é verdade, entretanto, somente quando comparamos totais, incluindo-se as mudanças de atitude de curta e longa duração. Se examinarmos o quadro 1, para analisar a duração na mudança das atitudes, descobriremos que nas sequências negativas o fator salário aparece três vezes mais nas sequências de longa duração do que nas de curta duração. Já nas histórias com sequências de eventos positivas, o fator salário é equânime nas duas orações. Isso leva a crer que como um modificador de atitudes no trabalho, o fator salário possui mais potencial como um causador de insatisfação do que como um causador de satisfação (HERZBERG, 1959).

Algumas conclusões que Herzberg retrata são: dado um indivíduo operacional em um ponto neutro, com nenhum aspecto positivo nem atitudes negativas para seu trabalho, a satisfação dos fatores, que nós podemos chamar o fator de 'satisfação', aumentaria sua satisfação de trabalho além do ponto neutro. A ausência de satisfação para estes fatores meramente o soltaria de volta para este nível neutro, mas não o tornaria em um empregado insatisfeito. Pelo contrário, deveria existir um grupo de fatores que agiriam como insatisfações. A existência destes fatores negativos lideraria para um empregado infeliz. O satisfazer destes fatores, porém, não criaria um empregado feliz. Esta diferença básica entre 'satisfações' e 'insatisfações', que opere em só uma direção em determinar as atitudes de trabalho de trabalhadores, era uma das hipóteses de nosso estudo. Em nossos próprios dados, claro, nós Achamos que este efeito de unidirecional era mais verdadeiro em insatisfações do que satisfações (HERZBERG, 1959).

Outra importante análise é que no momento em que os entrevistados relataram felicidade em seus trabalhos, muito frequentemente eles estavam relatando fatores relacionados com a possibilidade de seu crescimento pessoal, já quando relatavam sentimentos de infelicidade, estes não estavam associados com o trabalho em si próprio, mas sim com as condições que circundavam a execução do trabalho. Esses últimos eventos, em um contexto de trabalho injusto e desorganizado, representariam para o indivíduo uma infelicidade psicológica no ambiente de trabalho, assim os fatores envolvendo tais situações seriam chamados de higiênicos, analogamente aos princípios da Higiene Médica, que tem como objetivo remover ameaças à saúde humana, sem o poder de curar, entretanto somente prevenir (AQUINO; OLIVEIRA, 2004).

À guisa de exemplo dessa análise, destaca-se que a disposição moderna do lixo, a purificação da água e o controle da poluição do ar não curam doenças, mas sem eles teríamos muito mais doenças. Similarmente, quando temos fatores nocivos no ambiente de trabalho, eles servem para o aparecimento de atitudes ruins no trabalho. A melhora nesses fatores de 'higiene' servirão para remover os impedimentos para atitudes positivas no trabalho. Entre esses fatores estariam supervisão, relações interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, política e administração da empresa, benefícios e segurança. Quando esses fatores se deterioram ao limite do que o trabalhador entende como aceitável, então aparece a insatisfação. Entretanto, a negativa não é verdadeira. Quando o contexto de trabalho for considerado como o melhor, não

haverá insatisfação, entretanto, não estaremos necessariamente no caminho, para atitudes positivas (HERZBERG, 1959).

As condições que estão em volta do trabalho não podem trazer satisfação, ela não tem esse potencial conforme as implicações da pesquisa. Somente em atividades intrínsecas relacionadas com o indivíduo, como o trabalho em si, a realização de uma tarefa, status, crescimento, entre outros, haveria satisfação. Esses fatores ficaram sendo chamados de “motivadores”. As ausências deles, analogamente aos fatores higiênicos, não trariam insatisfação, mas somente a ausência de satisfação. Surgem então concretamente os termos motivação higiene, possuindo uma série de correlações complexas relacionadas ao comportamento no trabalho (AQUINO; OLIVEIRA, 2004).

A partir da análise dos dados algumas sugestões foram feitas por Herzberg ao final da pesquisa, que são:

A estrutura do trabalho: sugere-se uma reestruturação do trabalho para se aumentar o máximo à habilidade dos trabalhadores na realização de suas tarefas; redesenho dos trabalhos: os trabalhos devem ser pensados de tal forma, que mesmo interessantes ou não levem o indivíduo a crer que a sua execução traz uma melhor motivação; Seleção: dar ênfase na combinação da capacidade do indivíduo e da capacidade necessária para o desempenho da atividade para qual ele está sendo selecionado; Supervisão: a necessidade de supervisores que aprendam a reconhecer um bom trabalho e que saibam premiar adequadamente um bom, não deixando de lado o essencial que é uma ótima reação pessoal com seus subordinados; Participação: mesmo em um ambiente antidemocrático, sem mudança, o autor coloca que a descentralização de poder com melhor participação das bases sempre será uma solução razoável para melhorar a motivação dos trabalhadores (AQUINO; OLIVEIRA, 2004)

Os fatores motivadores em oposição aos fatores higiênicos exercem efeitos mais duradouros nas atitudes dos empregados. Portanto, as empresas devem focar seus esforços em motivar os funcionários utilizando-se de ferramentas que engloba estes fatores motivacionais.

### **3.2 A teoria de Herzberg na perspectiva de outros autores**

Robbins (2010, p. 201) cita algumas críticas feitas ao modelo dos dois fatores:

- i)O processo utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;
- ii)A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de determinada maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de modo diferente;

iii) Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mais ainda assim considerá-lo aceitável de maneira geral;

iv) Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Independentemente das críticas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente lida, e poucos são os gerentes que não tem familiaridade com as suas recomendações. A popularidade ao longo dos últimos trinta anos de expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores tenham maiores responsabilidades, planejamento e controle sobre seus trabalhos podem provavelmente ser amplamente atribuído às descobertas e recomendações de Herzberg (CODA; BERGAMINI, 1997 *apud* AQUINO; OLIVEIRA, 2007).

Para Chiavenato (2005, p. 252) “as abordagens de Maslow e Herzberg, embora diferentes, apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais rica a respeito da motivação humana para o trabalho.” As necessidades fisiológicas, segurança, sociais são comparadas aos fatores higiênicos de Herzberg e as necessidades sociais, estima e auto realização são comparadas aos fatores motivacionais.

O próximo subtópico abordará sobre o objeto desta pesquisa que é o secretário executivo: suas atribuições e necessidades.

### **3.3 O Secretário Executivo: suas habilidades e necessidades**

Na atuação do profissional de secretariado executivo houve várias mudanças relacionadas com a globalização. Hoje, ele atua como elo entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores; gerencia informações; administra processos de trabalho; prepara e organiza o “meio de campo” para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade.

As atividades dos secretários sofrem mudanças desde a década de 70 até hoje. O profissional atualmente poderá exercer o papel de agente: facilitador, qualidade, mudanças e motivador.

Uma das competências do profissional é como agente facilitador na qual irá se relacionar com as pessoas no seu ambiente de trabalho e administrar as tarefas, para

que elas sejam executadas sem restrições ou procrastinação, garantindo desta forma a produtividade na empresa.

O secretário como agente de qualidade irá otimizar processos e rotinas de trabalho, reduzir custos e aperfeiçoando processos de comunicação.

As autoras Neiva e D'elia (2009, p.148), discorrem sobre o secretário como agente de mudanças:

Além de estar ao lado do centro das mudanças, em todas as empresas, ao perfil de assessoramento aos níveis decisórios exige do secretário uma postura de parceria, o que envolve, nesse aspecto das mudanças, ser o primeiro profissional a entendê-las, aceita-las, praticá-las e, principalmente, que seja um agente multiplicador.

Desse modo a atuação do secretário é determinante para que haja adesão dos demais profissionais, pois a fase inicial do processo de mudança poderá ser a resistência dos funcionários, e é nesse momento que a secretária deverá transmitir o seu apoio e dar ênfase aos benefícios que a mudança trará para a empresa.

O secretário também poderá atuar como agente motivador. A autora Bettio et al.(2006, p. 2) discorre sobre esta função:

A secretária pode atuar como agente motivador, transmitindo uma imagem positiva da sua área de atuação e promovendo o intercâmbio entre subordinados e chefias. Detalhes (aparentemente mínimos) como cumprimentar as pessoas; tratar a todos com igualdade, independente das diferenças culturais, sociais, econômicas, raciais e hierárquicas são fatores essenciais para a motivação; além de, lembrar detalhes pessoais como data de aniversário; elogiar um bom trabalho realizado, contribui, sobremaneira, para a motivação das pessoas (elas se sentem lembradas, reconhecidas).

Diante das profundas alterações por que vem passando o mercado de trabalho, o Bacharel em Secretariado passa a atuar de diversas formas e em variadas frentes de atividade como: assessor, sendo o agente executor mais próximo do centro de deliberação do processo decisório; gestor, exercendo funções gerenciais; empreendedor, com idéias e práticas inovadoras; e consultor, orientando a empresa, sua razão de ser e seus objetivos, trabalhando com a cultura da organização, transformando ameaças em oportunidades, utilizando seus conhecimentos para criar estratégias, aumentando assim as vantagens competitivas.

O secretário poderá exercer uma função de suporte na decisão, trazendo para o administrador as informações necessárias e obter uma compreensão maior do problema. Este papel é de extrema responsabilidade, pois as informações repassadas irão

influenciar as decisões, podendo afetar a organização tanto de maneira positiva quanto negativa (RICCORDI, 2013).

A proatividade também deve ser uma marca na atuação da secretária, pois dar apenas o que foi pedido não satisfaz mais o cliente. É necessário antecipar até mesmo crises, ou seja, espera-se que a secretária pense no problema antes que ele aconteça e possivelmente apresentar soluções para o seu superior.

O Secretário Executivo tem como atividades: administrar eficazmente o tempo; coordenar o trâmite de papéis, compras e cotação com fornecedores; atender aos clientes internos e externos com eficácia; manter atualizados os arquivos manuais e informatizados; gerenciar tarefas operacionais, aplicando as funções gerenciais; valorizar os princípios de um bom sistema de comunicação; resolver problemas inerentes ao seu trabalho, melhorando a qualidade e a produtividade dos serviços; obter uma visão geral da cultura da empresa; conhecer e aplicar elementos de psicologia; coletar dados e elaborar relatórios; redigir textos profissionais especializados; aplicar as técnicas secretariais (arquivos, follow-up, agenda e viagens); usar amplamente a informática (planilha eletrônica, banco de dados, processadores de textos, correio eletrônico, Internet, intranet, etc.); e gerenciar eficazmente a transmissão e difusão de informações (BETTIO et al., 2006).

No mundo corporativo de constantes mudanças é exigido do secretário cada vez mais se capacitar para responder as demandas deste mercado. O secretário além de realizar as suas funções também lhe é exigido às habilidades de assessor, gestor, consultor, e empreendedor.

O secretário utilizando a habilidade de consultor irá segundo Castelo (2007, p.12):

[...] trabalhar com a cultura organizacional sugerindo, realizando e proporcionado às alterações necessárias para o alcance dos objetivos da organização e dos executivos. Ele desenvolve uma consultoria eficiente quando está amplamente envolvido com a empresa conseguindo assim, visualizar suas deficiências e carências quanto às exigências do seu ramo de atividades. A empresa, conseqüentemente, passa, através de um processo interativo, a consultar o Secretário na tomada de decisão, a buscar o seu apoio para obter melhores resultados, para aumentar as qualidades dos produtos, serviços e do atendimento, para consolidar suas vantagens competitivas e para implantar novos modelos de gestão e programas de responsabilidade sócio-ambientais.

Para o secretário ser empreendedor é necessário ter criatividade, ser ativo, arrojado, participativo, inovador e negociador; perspicaz, sagaz, eficiente, polivalente e buscar, constantemente, o conhecimento e o aperfeiçoamento nas diversas áreas do saber implantando idéias e práticas inovadoras que aprimorem seu trabalho e contribuam para o alcance dos objetivos da organização. É também importante o profissional conhecer e interagir com a empresa em sua totalidade, ter preocupação com a produtividade, o lucro e a qualidade (CASTELO, 2007).

O Secretário com habilidade de gestor é aquele que desenvolve suas funções com qualidade e assertividade, objetivando a produtividade e a otimização dos resultados. Primordialmente dominar as etapas básicas da gestão, por meio de planejamento, organização, controle e direção de suas atividades.

Enfim, as atividades cotidianas dos Secretários Executivos requerem amplos conhecimentos técnicos, administrativos e emocionais, que são de extrema importância no desempenho de suas funções, pois, o secretário necessita responder a demanda do mercado, e este é o grande desafio do Secretário do novo milênio (BETTIO et al., 2006).

As necessidades do secretário consistem na realização de suas atividades referentes à sua profissão, pois, a não realização destas poderá trazer para o profissional uma insatisfação com o trabalho. Já um bom clima organizacional poderá propiciar um melhor desenvolvimento deste profissional no que consiste as suas atividades. A boa comunicação também é imprescindível, pois, a omissão ou a distorção da comunicação poderá ocasionar conflitos entre subordinados e superiores.

Para investigar a satisfação do secretário executivo, no próximo capítulo será abordada a análise de dados na qual terá como base a teoria motivação-higiene de Herzberg.

## 4 METODOLOGIA

Para a produção da metodologia é necessário conhecer a definição de pesquisa científica, na qual Andrade (2009, p. 1) define “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência.”

O autor Gil (1991, p. 19) define a pesquisa como: “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A finalidade da pesquisa tem como objetivo Trujillo (1974, p. 171), “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial.”

Portanto, a pesquisa científica procura explicar os fenômenos no que consiste a sua estrutura, as mudanças efetuadas e o porquê e como se realizam, e até que ponto pode sofrer influências ou ser controladas (MARCONI; LAKATOS, 2007). Por fim a pesquisa utiliza os métodos científicos para esclarecer e diagnosticar os fenômenos estudados.

### 4.1 Tipo de pesquisa

#### 4.1.1 *Quanto à natureza*

No que consiste a natureza da pesquisa ela pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. A natureza da pesquisa que foi utilizada é a qualitativa na qual segundo Rampazzo (2002, p. 58), “a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados.”

Marconi e Lakatos (2007, p. 47) define a pesquisa qualitativa como “[...] aquela que prima pela significação e contextualização dos dados e não da mera exposição das informações em si.” Ao contrário da pesquisa quantitativa que procura a medição concisa dos resultados, a pesquisa qualitativa não se preocupa na precisão dos dados estudados, pois ela procura compreender os fenômenos com base na percepção dos sujeitos em estudo.

#### 4.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa segundo Andrade (2009, p. 5) pode-se classificá-la em: exploratória, descritiva e explicativa. Para o alcance dos objetivos desta pesquisa será realizado uma pesquisa descritiva na qual Gil (1991, p. 46) instrui que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizada de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Na maioria dos casos, essa pesquisa envolve segundo Gil (1991, p. 45 *apud* SELLTIZ et al., 1967, p. 63), “levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’.”

Para elucidar mais sobre a pesquisa descritiva Andrade (2009, p. 5) explica que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Portanto, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

Na pesquisa descritiva é estudado o fenômeno na qual deseja conhecer a sua natureza, composição, processos que o constituem ou nele se realizam. Está pode aparecer sob diversas formas como exemplo: pesquisa de motivação para saber as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, o consumidor a utilizar determinado produto (RÚDIO, 2007).

#### 4.1.3 Procedimento utilizado

O procedimento que será utilizado é a pesquisa de campo segundo autores Marconi e Lakatos (2007, p. 48) é “aquela pesquisa utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.”

A fim de dar uma base teórica para o projeto foi feita uma pesquisa bibliográfica que conforme Gil (1991), a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõe à análise diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

#### **4.2 População e amostra**

A amostra segundo Rúdio (2007, p. 62) e “uma parte da população selecionada de acordo com uma regra ou plano”. Fachin (2005, p. 47), universo é entendido como “o conjunto de fenômenos, todos os fatos apresentando uma característica comum”. Portanto, os pesquisados, ou seja, a amostra da pesquisa deve ser retirada do universo de graduandos ou graduados em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

A amostra foi constituída pelo total de 35 graduandos em Secretariado Executivo do segundo, quarto, sexto e oitavo semestre, e atende as seguintes exigências: está se graduando em Secretariado Executivo e possuir experiência no mercado de trabalho nesta área secretaria para investigar se estão motivados/desmotivados ou satisfeitos/insatisfeitos.

A experiência na área secretarial é de crucial importância, pois, o aluno que esta no mercado de trabalho é que pode descrever o ambiente empresarial concernente a sua rotina e as habilidades desenvolvidas na empresa na qual está inserido.

#### **4.3 Instrumento de coleta de Dados**

O instrumento utilizado é o questionário, este é o procedimento mais utilizado para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. Podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões. Quanto à aplicação, os questionários fazem uso de materiais simples como lápis, papel, formulários, etc. Podem ser aplicados individualmente ou em grupos, por telefone, ou

mesmo pelo correio. Pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não (BARBOSA, 1999).

O questionário possui 16 perguntas nas quais 15 questões são de múltipla escolha aplicada de acordo com a escala de Linkert e 1 questão aberta.

Quadro 2 – Fundamentação para o instrumento de pesquisa (Fatores Motivacionais).

Questões	Fatores pesquisados	Autor relacionado
As tarefas que executo na empresa são pertinentes a minha profissão.	Realização	Herzberg (1959)
Meus superiores reconhecem os meus esforços e por isso recebo elogios.	Reconhecimento	
Tenho perspectivas de crescimento profissional no meu trabalho atingindo um melhor posicionamento na hierarquia da empresa.	Possibilidade de crescimento	
Sinto-me satisfeito(a) profissionalmente com as tarefas executadas pelo profissional de secretariado.	O trabalho em si	
Tomar decisões e alterar procedimentos são responsabilidades na qual recebo de meus superiores.	Responsabilidade	

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Quadro 3 – Fundamentação para o instrumento de pesquisa (Fatores Higiênicos).

Questões	Fatores pesquisados	Autor relacionado
Os objetivos e as políticas administrativas são divulgadas amplamente fazendo sentir-me seguro no desempenho do meu trabalho	Políticas Administrativas da Companhia	
Estou satisfeito(a) com o modo de gerir de meu gestor pois, este possui as qualificações necessárias para o exercício	Supervisão Técnica	

da sua função.		Herzberg (1959)
Sinto que meu Salário ou Bolsa estágio remunera de forma justa os meus esforços.	Salário	
Estou satisfeito(a) com o meu relacionamento com meus colegas, subordinados e superiores pois, no ambiente de trabalho estou cercada de pessoas amigas, solidárias e que posso confiar	Relações Interpessoais	
Acredito que farei parte do quadro efetivo da empresa, pois, esta necessita de funcionário e dispõe de recursos para contratação.	Segurança no Emprego	

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

A partir desta metodologia foi elaborado um questionário na qual será apresentado no próximo capítulo os resultados de acordo com as respostas dos pesquisados.

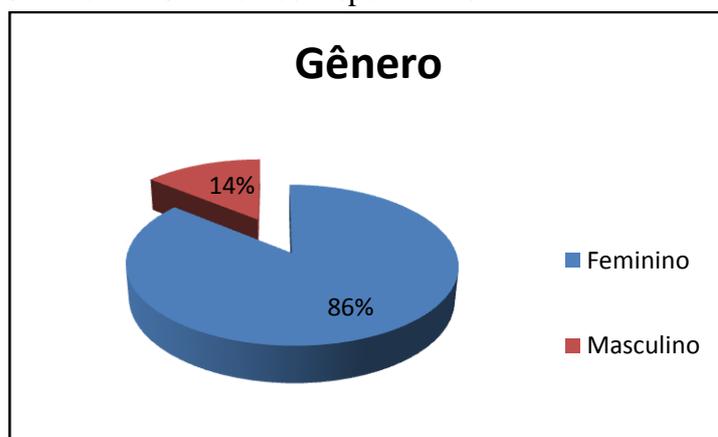
## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa segundo Gil (1996, p.19) é definida como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” No que consiste esta pesquisa o seu objetivo geral é: investigar se os graduandos em secretariado executivo da Universidade Federal do Ceará, estão motivados/desmotivados ou satisfeitos/insatisfeitos, conforme a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Para isso foi elaborado um questionário dividido em três partes, a primeira consiste em traçar o perfil dos entrevistados, a segunda parte são os fatores motivacionais e a terceira parte são os fatores higiênicos. A amostra é de 35 graduandos em Secretariado Executivo. Os resultados estão apresentados abaixo:

### 5.1 Parte I - Perfil

Inicialmente foi descrito o perfil dos entrevistados que fizeram parte desta pesquisa. As perguntas referentes ao perfil são da 1ª à 5ª questão.

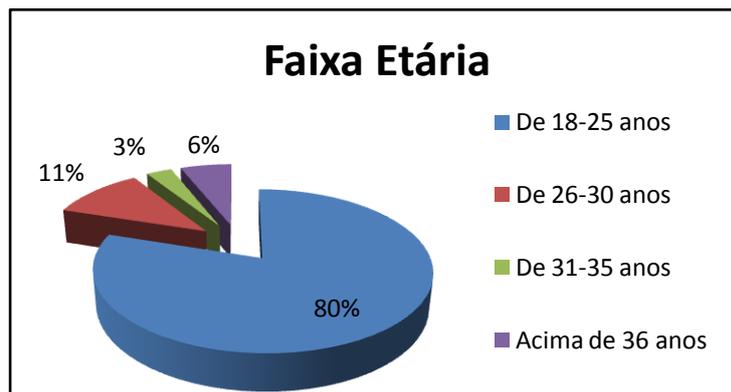
Gráfico 1 – Gênero dos respondentes



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

O resultado demonstrou que a maioria dos entrevistados são do sexo feminino 86%, e 14% são do sexo masculino. Constatando uma predominância do sexo feminino no curso de secretariado.

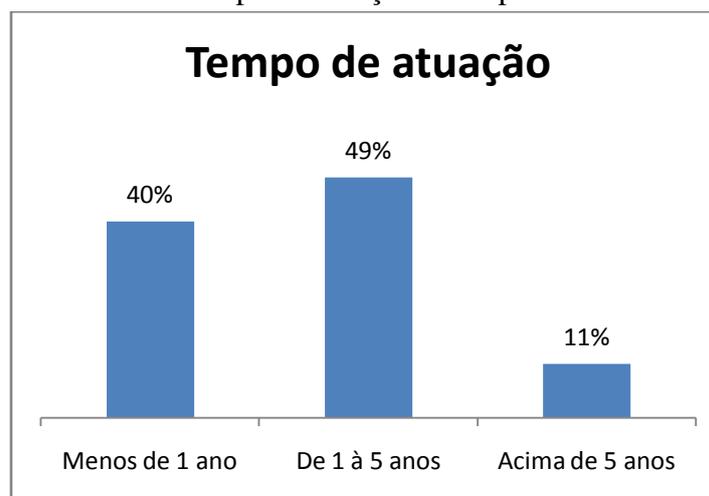
Gráfico 2 – Faixa etária



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

No gráfico 2 é verificado a faixa etária dos respondentes. 80% destes possuem idade de 18-25 anos, 11% de 26-30 anos, 3% de 31-35 anos, e 6% acima de 36 anos. Isso demonstra que a maior parte dos alunos que estão se graduando são jovens em torno de 18-25 anos.

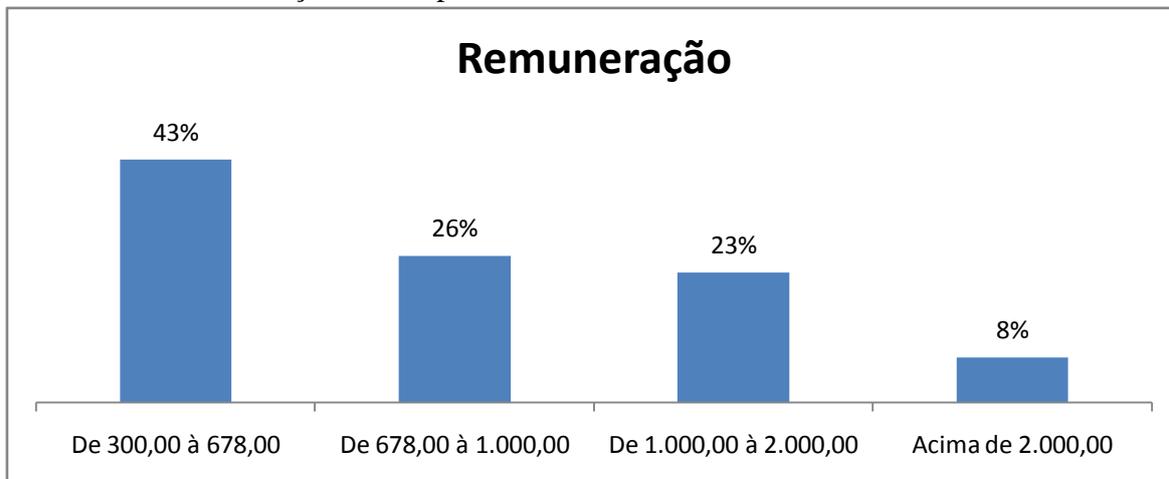
Gráfico 3 – Tempo de atuação na empresa



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

O gráfico 3 informa quanto ao tempo de trabalho ou estágio dos respondentes na empresa. O tempo de trabalho ou estágio na área configura, 49% dos entrevistados responderam estar de 1 à 5 anos na mesma área, o percentual seguinte é o de 40% que atuam a menos de 1 ano. Observa-se ainda que 11% atuam acima de 5 anos na empresa.

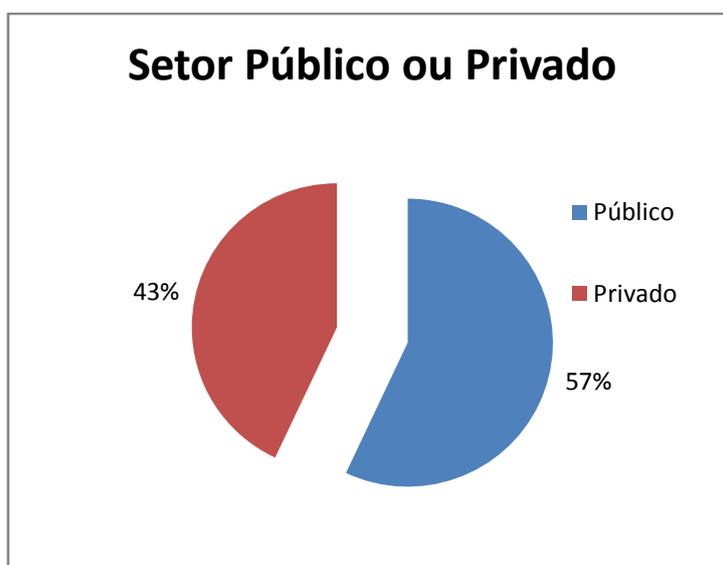
Gráfico 4 – Remuneração dos respondentes



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

O gráfico 4 demonstra a remuneração declarada pelos respondentes. Mostrando que dos 35 alunos, 43% apresentam remuneração de R\$ 300,00 à 678,00, 26% apresentam remuneração entre R\$ 678,00 à 1.000,00 e 23% apresentam remuneração de 1.000,00 à 2.000,00 reais. A minoria de 8% recebe remuneração acima de 2.000,00 reais.

Gráfico 5 – O órgão na qual trabalha ou estagia é de qual setor.



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

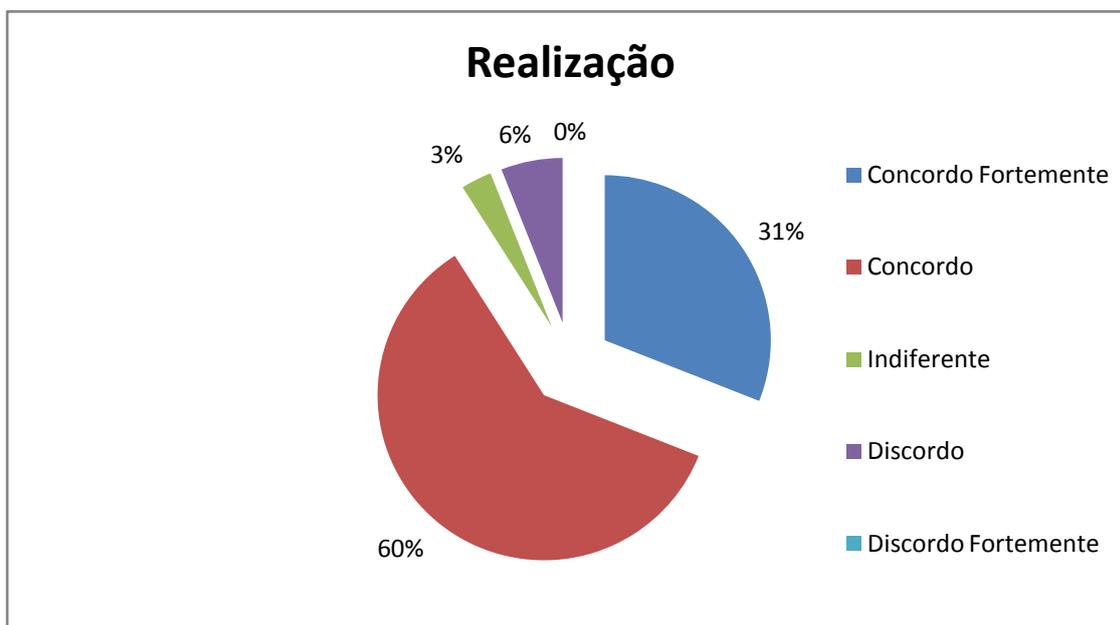
No gráfico 5 mostra qual o setor na qual os respondentes estão trabalhando ou estagiando. Pode-se constatar que a maioria atua em empresas do setor público este

percentual é de 57% ou seja, 20 entrevistados, seguida de 43% ou 15 entrevistados que trabalham em empresas privadas.

## 5.2 Parte II – Fatores Motivacionais

Nesta parte serão investigados os fatores motivacionais com o objetivo de responder quais os fatores que causam motivação e desmotivação nos respondentes. As perguntas sobre estes fatores são do gráfico 6 ao 10.

Gráfico 6 – As tarefas que executo na empresa são pertinentes a minha profissão.

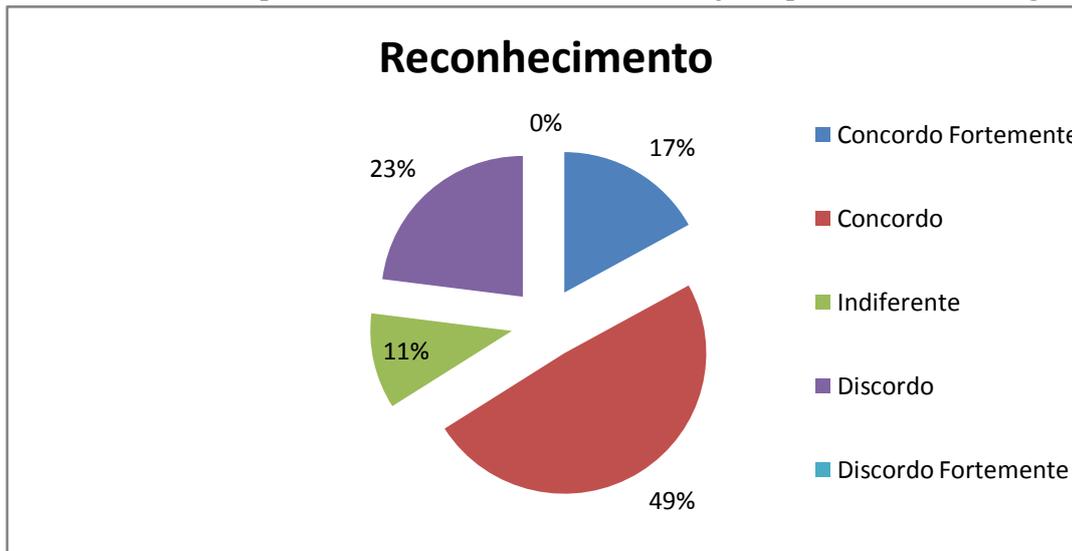


FONTE: Pesquisa de campo (2013).

Ao indagar se as tarefas executadas na empresa são pertinentes à profissão de secretariado, 60% dos respondentes concordaram com esta afirmação, seguida das seguintes respostas: 31% concordam fortemente, 6% discordam, 3% são indiferentes, sendo que nenhum dos entrevistados discordaram fortemente.

Constatou-se que a maioria dos profissionais de secretariado executam tarefas na empresa pertinentes a sua profissão. A respeito da realização um dos pontos investigados foi à execução das atividades relativas à profissão. Sobre este fator Herzberg (1959) fala que a realização poderá ocorrer quando o funcionário executa tarefas pertencentes a sua profissão ou quando é concluída de maneira bem sucedida o seu trabalho, quando consegue soluções para problemas ou reivindicações, e a observação do seu próprio trabalho.

Gráfico 7 - Meus superiores reconhecem os meus esforços e por isso recebo elogios.



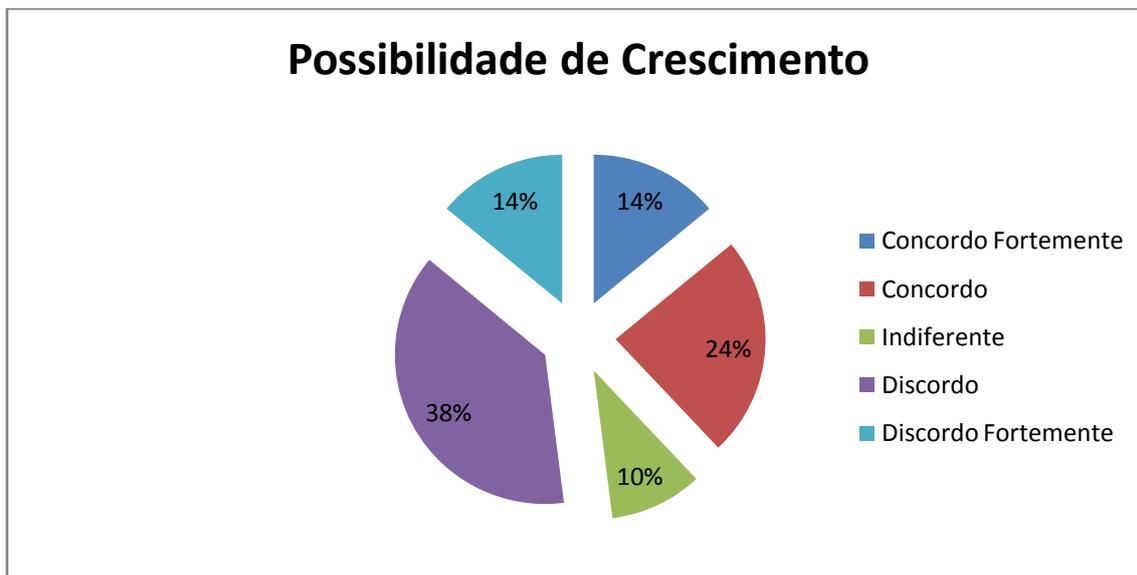
FONTE: Pesquisa de campo (2013).

Foi investigado se os superiores reconheciam os esforços empreendidos pelos seus funcionários, grande parte 49% responderam que concordam, seguido de 23% que discordam com esta afirmação, o item discordo fortemente não pontuou.

O reconhecimento dos superiores a respeito do esforço do funcionário está diretamente ligado à motivação, pois o indivíduo se sente mais valorizado, capaz e estimulado para realizar seus deveres de um modo melhor.

No que se refere a este fator Herzberg (1959) relata que a realização é quando o indivíduo foi reconhecido pelo seu trabalho de forma verbal ou em forma de ação dos seus supervisores, colegas de trabalho ou de outras pessoas.

Gráfico 8 – Tenho perspectiva de crescimento profissional no meu trabalho atingindo melhor posicionamento na hierarquia da empresa.



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

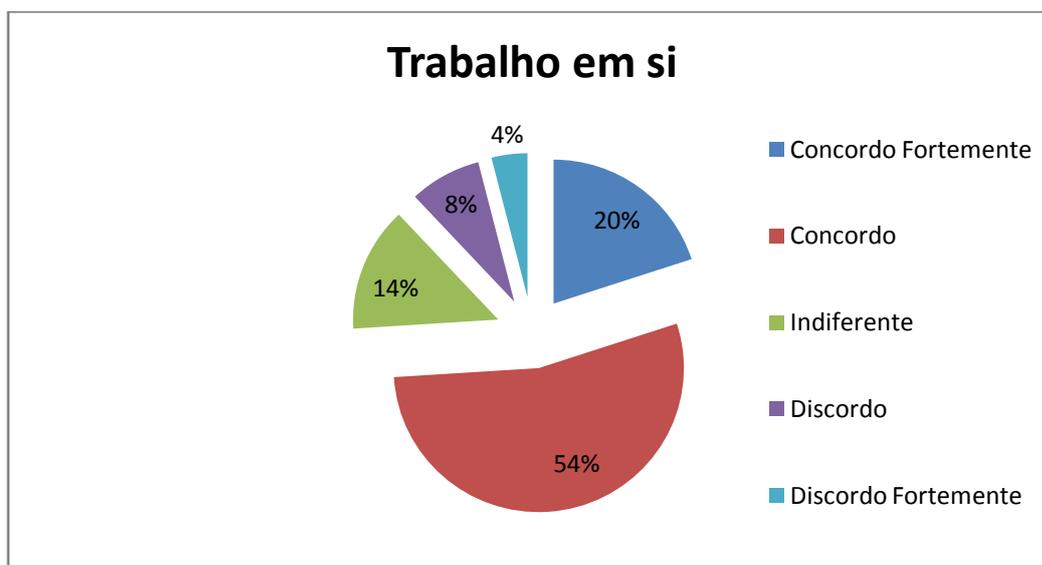
O percentual dos que responderam discordo e discordo fortemente totalizam 52%, demonstrando que a maior parte dos entrevistados não tem perspectiva de crescimento profissional, em seguida vem os respondentes que concordam e concordam e discordam fortemente, ou seja, que tem possibilidade de crescimento estes totalizam 38%, os que se encontram indiferentes quanto à possibilidade de crescimento respondem por 10%.

Segundo Herzberg (1959, p. 48) a possibilidade de crescimento:

[...] não só inclui a possibilidade que o indivíduo poderia mover para frente ou para cima dentro de uma organização, mas também uma situação em que ele pode avançar em suas próprias habilidades em sua profissão.

Portanto, esses profissionais responderam que a possibilidade de crescimento na maioria destas são inviáveis, a respeito disto é importante ressaltar que as empresas necessitam de um plano de cargos e carreiras para este profissional.

Gráfico 9 – Sinto-me satisfeito (a) profissionalmente com as tarefas executadas pelo profissional de secretariado.

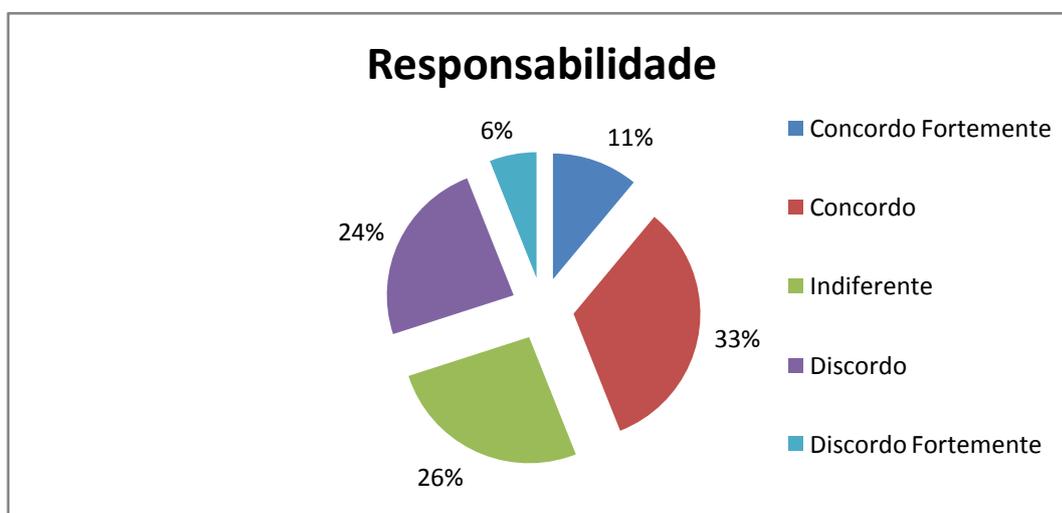


FONTE: Pesquisa de campo (2013).

Com a percentagem de 74% os respondentes apontaram que estão motivados com as tarefas executadas pelo profissional de secretariado, em contrapartida 12% responderam que estão insatisfeitos, enquanto os indiferentes equivalem a 14%.

Herzberg (1959) afirma que a motivação no trabalho em si pode ser explicado quando este é considerado fonte de sentimentos bons ou ruins. Assim, os trabalhos podem ser rotineiros ou variados, criativos ou não, fáceis ou excessivamente difíceis.

Gráfico 10 – Tomar decisões e alterar procedimentos são responsabilidades que recebo de meus superiores.



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

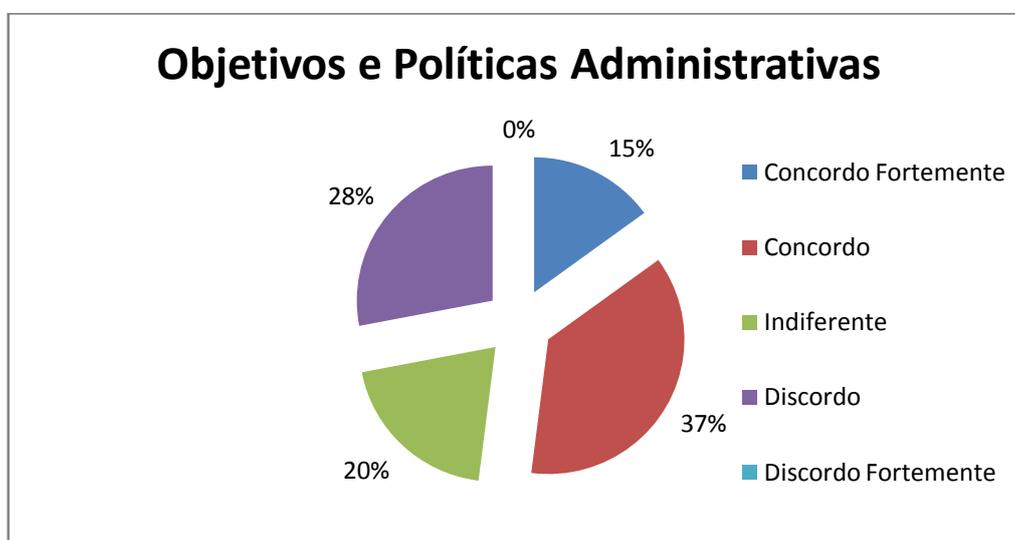
A opção mais escolhida foi concordo e concordo fortemente que equivale a 44%, a estes são atribuídas responsabilidades por seus superiores, enquanto 26% são indiferentes, e 30% discordam, ou seja, a estes não são atribuídas responsabilidades.

Herzberg (1959) fala que um dos elementos para a satisfação no trabalho deriva de receber responsabilidades para o seu trabalho ou para o trabalho de outros ou receber novas responsabilidades. O autor também diz que a falta de responsabilidades demonstra a perda de motivação ou uma atitude negativa para o trabalho.

### 5.3 Parte III – Fatores Higiênicos

Nesta terceira parte será investigada os fatores que causam a insatisfação e a satisfação nos respondentes. Estas questões são do gráfico 11 ao 15. Também será investigado as sugestões segundo os respondentes para a melhoria da sua motivação no trabalho.

Gráfico 11 – Os objetivos e as políticas administrativas são divulgados amplamente fazendo sentir-me seguro no desempenho do meu trabalho.



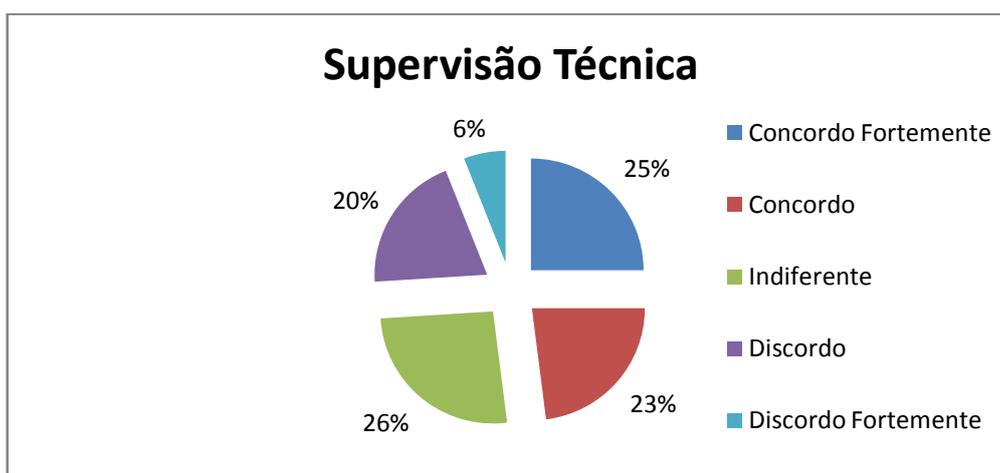
FONTE: Pesquisa de campo (2013).

A resposta que obteve mais incidência foi concordo e concordo fortemente com 52%, demonstrando que as políticas administrativas são amplamente divulgadas na maioria das empresas dos respondentes. Em seguida a resposta que teve maior pontuação foi discordo com 28% evidenciando que estes entrevistados não sentem-se

seguros no desempenho de suas tarefas por conta da falta de divulgação das políticas administrativas na empresa.

Herzberg (1959) fala que existe dois tipos de políticas administrativas são aquelas que envolvem suficiência ou insuficiência por parte da organização e do seu gerenciamento. Deste modo pode existir uma situação em que um homem tem linhas de comunicação que cruzam de tal modo que ele realmente não sabe para quem está trabalhando, se tem autoridade inadequada para conclusão satisfatória de sua tarefa, ou se uma política da companhia não é executada por causa de organização inadequada do trabalho. O segundo tipo de característica da companhia não envolve insuficiência, mas a nocividade ou efeitos benéficos das políticas da companhia. Estas são principalmente políticas de pessoal. Estas políticas, quando visualizadas negativamente, não são descritas como ineficazes, mas como ‘malévolas’.

Gráfico 12 – Estou satisfeito(a) com o modo de gerir de meu gestor pois, este possui as qualificações necessárias para o exercício da sua função.



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

A opção mais marcada foi indiferente com 26%, no entanto as opções concordo e concordo fortemente somam 48%, o que demonstra que os secretários estão satisfeitos com o modo de gerir dos seus gestores, já as opções que discordam totalizam 26%, o que mostra que existe a insatisfação neste quesito por parte de 9 entrevistados.

Herzberg (1959) relata que a supervisão técnica investigada nesta questão são todos os eventos que giram em torno da supervisão em que a competência ou incompetência, justiça ou injustiça do supervisor era as características críticas ou a

atitude negativa em delegar responsabilidades ou a objeção para ensinar os subordinados no trabalho que influem na satisfação dos funcionários.

Gráfico 13 – Sinto que o meu salário ou bolsa estágio remunera de forma justa os meus esforços.

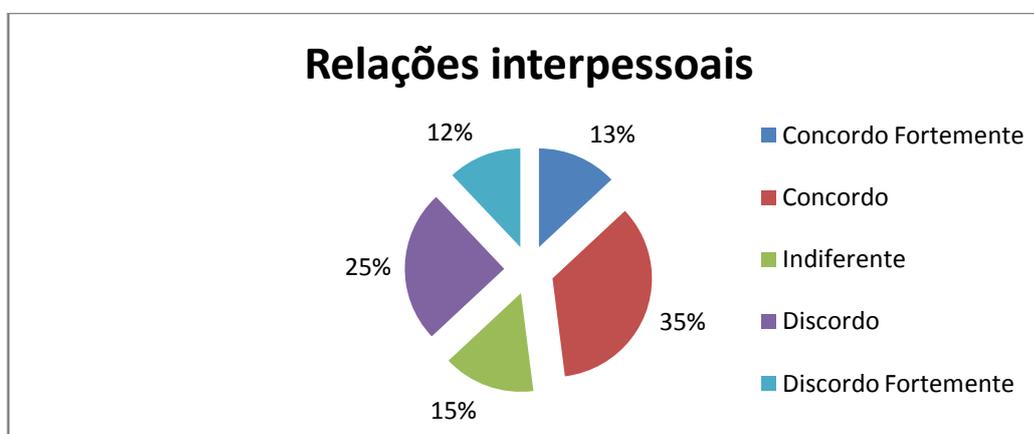


FONTE: Pesquisa de campo (2013).

A maioria dos respondente 64% discordaram o que mostra que estão insatisfeitos com o seu salário ou bolsa estágio, em seguida 28% concordaram com a afirmativa o que demonstra que estão satisfeitos com a remuneração.

Este resultado se harmoniza com a afirmação de Herzberg (1959, p. 60) que afirma que “como um modificador de atitudes no trabalho, o fator salário possui mais potencial como um causador de insatisfação do que como um causador de satisfação no trabalho”.

Gráfico 14 - Estou satisfeito (a) com o relacionamento com os meus superiores, subordinados e colegas.

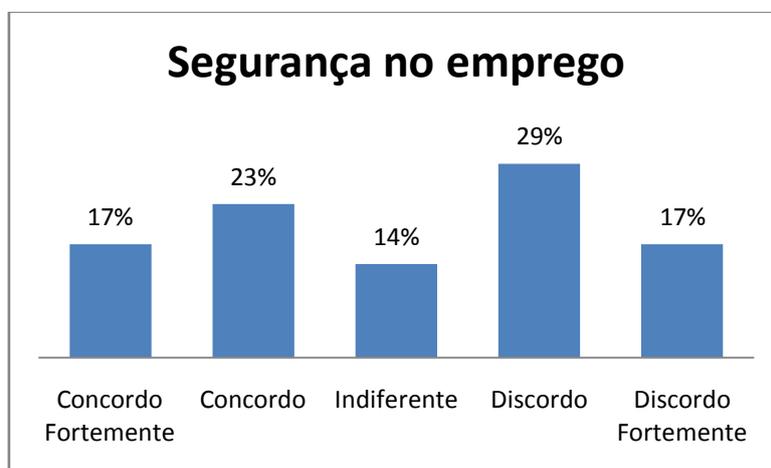


FONTE: Pesquisa de campo (2013).

Com a porcentagem de 47 % a opção concordo e concordo fortemente, foi a mais pontuada, seguida de 38% da opção discordo e discordo fortemente, foi registrado 15% de indiferença. A partir desses dados pode-se concluir que a maioria está satisfeita com o relacionamento com os seus superiores, subordinados e colegas.

A respeito do fator relações interpessoais Herzberg (1959) fala que é a interação entre a pessoa entrevistada com outro indivíduo. Estas relações forma podem ser divididas em três categorias: relações interpessoais superiores, relações interpessoais subordinadas, relações interpessoais com colegas.

Gráfico 15 – Acredito que farei parte do quadro efetivo da organização, pois, esta necessita de funcionário e dispõe de recursos para contratação.

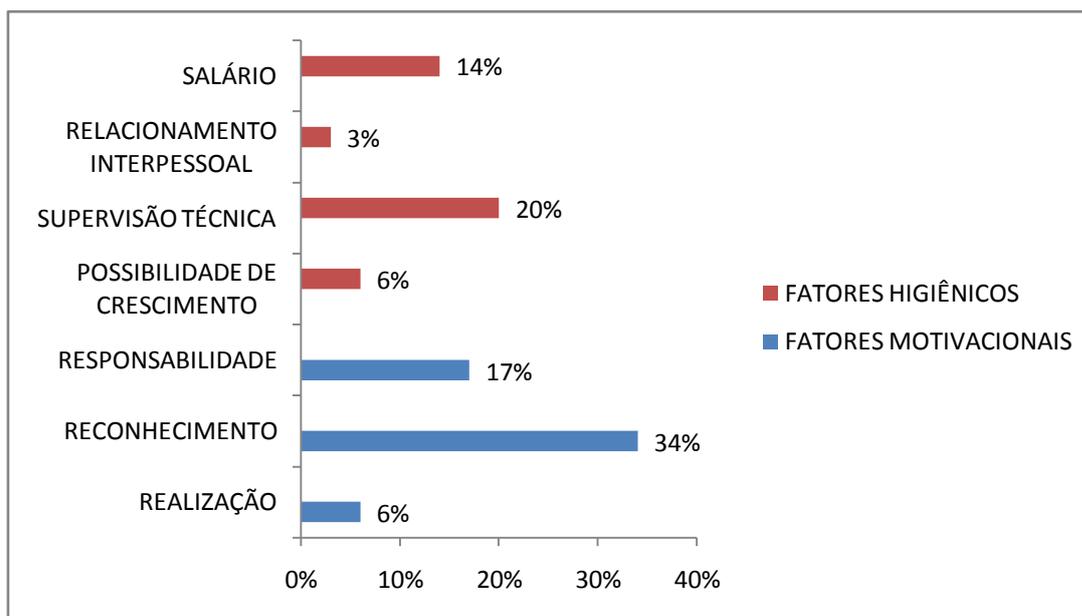


FONTE: Pesquisa de campo (2013).

Com a porcentagem de 46% os pesquisados responderam que discordo e discordo fortemente com a afirmação, ou seja, eles mostram que não tem perspectiva de serem efetivados na empresa. Em seguida as opções concordo e concordo fortemente com 40% mostrou que boa parte dos entrevistados acreditam que farão parte do quadro efetivo da empresa. Este é um resultado preocupante, pois, quando não satisfeitas, as necessidades de segurança podem provocar incerteza e até mesmo o desligamento deste funcionário da empresa.

Sobre este fator Herzberg (1959) relaciona a segurança no emprego a estabilidade ou instabilidade da empresa na qual reflete um pouco o modo objetivo na segurança de trabalho da pessoa.

Gráfico 16 – Que sugestões você daria para melhorar a sua motivação no trabalho.



FONTE: Pesquisa de campo (2013).

Este gráfico demonstra o percentual das respostas da questão subjetiva. Grande parte 34% ou 12 respondentes afirmaram necessitar de reconhecimento no seu trabalho para sentir-se motivados. Como sugestão um respondente citou o reconhecimento da profissão de secretariado executivo, do potencial do funcionário pois, desta forma ele pode demonstrar suas verdadeiras habilidades (RESPONDENTE A, 2013). Outro respondente disse que necessita do “reconhecimento não só do meu trabalho, do meu desempenho, mas também o reconhecimento da nossa profissão do que é ser um Secretário Executivo” (RESPONDENTE B, 2013).

Outro fator que esteve bastante presente nas respostas foi à responsabilidade com 17%, na qual foi relatado o possibilidade de mudar procedimentos das atividades desenvolvidas e tomar decisões na empresa. No fator realização com 6% foi relatado segundo um respondente que as organizações procurem conhecer a função de um Secretário Executivo e com isso pare de ocorrer destinação de tarefas que fogem das tarefas de um Secretário Executivo (RESPONDENTE C, 2013).

A supervisão técnica foi a segunda que teve o maior percentual 20%, entre os relatos a supervisão técnica foi abordada como a falta de feedback dos supervisores no que consiste a realização de atividades, a falta de inteligência emocional por parte dos líderes e a falta de um líder que saiba envolver a equipe para a execução das tarefas,

cumprimento de prazos, colaboração e respostas imediatas as demandas da rotina do trabalho.

O salário com 14% de percentual nas respostas dos graduandos mostrou que este fator é importante para a insatisfação por parte do funcionário, pois alguns respondentes disseram que desejariam uma remuneração de acordo com as funções e atribuições do secretário e juntamente com melhores benefícios. O relacionamento interpessoal com apenas 3% foi indicado como fator de insatisfação segundo 1 respondente que disse que deveria haver um relacionamento mais sadio entre funcionários. A possibilidade de crescimento com 6% foi apontada como fator de insatisfação para os 2 respondentes que disseram que as organizações deveriam possibilitar a oportunidade de progredir na empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi apresentada a Teoria de Frederick Herzberg, professor e psicólogo americano, que elaborou a conhecida teoria dos dois fatores, “higiênicos” e motivacionais, que é amplamente utilizada para avaliar a satisfação e motivação. A questão-problema deste trabalho é: Os graduandos em secretariado da Universidade Federal do Ceará estão motivados? Se estiverem, quais os fatores que contribuem para a motivação? Com base nesta pesquisa pode-se constatar que os graduandos em secretariado estão motivados em relação aos fatores: realização, responsabilidade, reconhecimento, trabalho em si, ou seja, a maioria forma apontados pelos respondentes como fatores motivadores. Para responder a esta questão foi aplicado à teoria dos dois fatores da seguinte forma, um questionário com 16 questões, as qual 6 questões são referentes ao perfil, 5 questões relacionadas aos fatores higiênicos (políticas administrativas, supervisão técnica, relações interpessoais, segurança no emprego e salário) e 5 questões relacionadas aos fatores motivacionais (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade).

Conforme o objetivo geral que foi: investigar se os graduandos em secretariado executivo da Universidade Federal do Ceará estão motivados/desmotivados ou satisfeitos/insatisfeitos, conforme a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Pode-se concluir a partir da análise dos dados que os secretários estão satisfeitos e motivados, pois, dos 5 fatores higiênicos pesquisados, 3 deles que são: políticas administrativas da companhia, supervisão técnica e relações interpessoais, foram apontados pelos respondentes como satisfatórios. E dos 5 fatores motivacionais 4 deles que são: realização, reconhecimento, o trabalho em si e responsabilidade, forma apontados pelos respondentes como fatores motivadores.

Verificar o nível de motivação/desmotivação ou satisfação/ insatisfação no trabalho, entre os profissionais é o primeiro objetivo específico desta pesquisa e conforme as análises já citadas o nível de insatisfação é baixa, pois, os secretários estão satisfeitos com os fatores ligados a relação funcionário-empresa. O nível de motivação foi identificado como alta entre esses profissionais uma vez que os entrevistados na maioria das perguntas afirmaram estar motivados. O segundo objetivo específico proposto que é: identificar quais os fatores causadores de desmotivação ou insatisfação entre os secretários? Os fatores causadores de insatisfação verificados são: salário e

segurança no trabalho. E o fator causador de desmotivação é a impossibilidade de crescimento.

Conforme o terceiro objetivo específico no qual pretende identificar quais são os aspectos a serem melhorados para o aumento da motivação dos secretários executivos nas empresas, segundo as perspectivas dos graduandos juntamente com a análise dos dados. E segundo os respondentes é necessário o reconhecimento da profissão por parte das empresas no que consiste as tarefas relativas ao profissional e o desempenho deste, pois, algumas organizações atribuem funções que não condizem com sua a profissão.

Outro fator citado pelos respondentes foi a possibilidade de crescimento, pois, algumas empresas não possuem um plano de cargos e carreiras para os profissionais ou os critérios para uma promoção não são claros para os funcionários e com isso ocorre a dificuldade até mesmo a impossibilidade de crescimento deste profissional.

O *feedback* foi muito recorrente nos questionários, haja vista a importância deste para o desempenho e a motivação dos funcionários, por isso é necessário a Universidade dar ênfase nesta ferramenta nos Cursos de Administração para que os futuros administradores e os que já estão atuando possam ser líderes eficazes e que contribuam para a motivação da sua equipe.

O fator remuneração é de grande importância e foi citado pela maioria dos respondentes, portanto, se faz necessário o diálogo dos estudantes como os gestores para que esta remuneração seja de acordo com o mercado e satisfatório para ambos.

Esta pesquisa teve como limitações o material bibliográfico, pois, o livro *The Motivation to Work* (Motivação para trabalhar), de Frederick Herzberg na qual aborda a sua teoria encontra-se na biblioteca da FEAAC, porém, está na língua inglesa, portanto, foi pesquisado este livro no site do CRA-RJ (Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro) na qual encontra-se traduzido, no entanto, a tradução não é de fácil entendimento e alguns gráficos foram encontrados somente na versão inglesa e suas respectivas observações, necessitando desta forma a tradução pela autora desta monografia.

Esta pesquisa possibilitou conhecer mais sobre os secretários executivos e suas motivações e perceber que estes graduandos estão motivados com o seu trabalho e satisfeitos com o ambiente no qual estão inseridos.

Retifico que a questão 8 não está formulada de forma adequada para figurar como fator motivacional. Da maneira que foi respondida, foi como um fator higiênico.

## REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AQUINO, Alberto Cesar de Sousa; OLIVEIRA, Pedro Salles Lisboa de. **Estudo da aplicabilidade da teoria motivação-higiene em engenheiros e arquitetos da Caixa Econômica Federal da Bahia**. (Monografia de Especialização em Administração) 2004. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/estudo\\_da\\_aplicabilidade.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/estudo_da_aplicabilidade.pdf)>. Acesso em: 24 Jun. 2013.

BARBOSA Filho, Manuel: **Introdução à Pesquisa: Métodos, Técnicas e Instrumentos**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BETTIO, Suely Regina et al. O papel e a valorização da secretária executiva no mundo corporativo. **Revista Eficiência, Revista Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-7, 2006.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2006, 329 p.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, ano IV, n. 06, 1. sem. 2002. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

CASTELO, Márcia Janaina. **A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo**. Fenassec. 2007 Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos\\_trab\\_cientificos\\_a\\_formacao\\_academica\\_e\\_a\\_atuacao\\_profissional\\_do\\_secretario\\_executivo\\_completa.pdf](http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_a_formacao_academica_e_a_atuacao_profissional_do_secretario_executivo_completa.pdf)>. Acesso em: 22 de Jan. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ª edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997, 919p.

COUTINHO, Luana da Silva et. al. **Pessoas: principal fonte de vantagem competitiva organizacional**. X SEGET Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2009.

- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.
- HERZBERG, Frederick. **Motivação no trabalho**. Tradução por Orlando Nogueira. Nova York : Publisher Wiley. 1959. Disponível em: <[http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/motivacao\\_para\\_trabalhar/publicacao/index.html](http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html)>. Acesso em: 05 Ago 2013.
- HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Vol.13 . (Biblioteca de Harvard do curso de Administração de Empresas) Editora Veritas, 1975. Disponível em: <[www.cra-rj.br/site/Leitura/textos\\_class/frederick/](http://www.cra-rj.br/site/Leitura/textos_class/frederick/)>. Acesso em: 10 Jun 2013.
- KOTTER, John. **O fator liderança**. São Paulo: Makron. McGraw- Hill, 1992.
- MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; DINIS DE SÁ, Maria Auxiliadora. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois Fatores de Herzberg**. Studia Diversa: revista eletrônica. Rio Tinto-PB, v.a.n.1,out.2007. Disponível em: [http://www.ccae.ufpb.br/public/studia-arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia-arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf). Acesso em: 15 Jan. 2013.
- MARCONI, M e LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2 ed. Lisboa: Livraria Clássica Editora. 1962.
- MICHALET, Charles-Albert. **O que é mundialização?** São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed: Editora Lob, 2009.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. xx, 508p.
- PERIARD, G. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 15 Ago 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 09 Jun de 2013.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Campus: Rio de Janeiro, 1993.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.
- RICCORDI, Mariana Alissa Ritter. **Gestão do conhecimento: o papel da secretaria na geração do conhecimento empresarial e no processo decisório do executivo**. Administradores.com. Disponível em: <[http://www.google.com/ url?sa=t&rct=j&q=&](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&)>

src=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Finforme-se%2Fproducao-academica%2Fgestao-do-conhecimento-o-papel-da-secretaria-na-geracao-de-conhecimento-empresarial-e-no-processo-decisorio-do-executivo%2F2131%2F&ei=zQUAUcPOLIe8 QT8t4HIBg&usg=AFQjCNGc8EIbKD2uejsXY1SU24NBr\_IJdw&sig2=8RGs20sp8WDda8Aj86\_oo w&bvm=bv.41248874,d.eWU>. Acesso em: 22 de Jan. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo, SP: Pearson, 2010. 633p.

ROBBINS, Stelphen. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34.ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SANT'ANNA, A. Profissionais modernos, empresas arcaicas? **GV Executivo**, v.7, n.1, 2008.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SOUZA, S.A.; REINERT, J.N. **Estudos comparativos sobre motivação e expectativa entre os estudantes do curso de graduação em Administração da UFMS na modalidade presencial e a distância**. (X Encontro de iniciação científica da UFMS) 2008. Disponível em: [www.propp.ufms.br/gestor/titan.php?target=oponFile&field=603](http://www.propp.ufms.br/gestor/titan.php?target=oponFile&field=603). Acesso em: 18 Abr. 2013.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: campus, 1998.

TRUJILLO, Afonso Ferrari. **Metodologia da Ciência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

## APÊNDICES

### APÊNDICE– Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS  
ATUARIAIS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, SECRETARIADO  
EXECUTIVO E FINANÇAS – FEAACS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

O presente questionário integra a pesquisa de Monografia para Conclusão do Curso em Secretariado Executivo. O objetivo geral é investigar se os profissionais de secretariado executivo, graduandos ou graduados da Universidade Federal do Ceará, estão motivados/desmotivados ou satisfeitos/insatisfeitos, conforme a teoria de motivação dos dois fatores de Herzberg.

Este questionário tem caráter acadêmico e as informações aqui obtidas são sigilosas. Mantenho-me disposta para esclarecimentos e dúvidas.

#### PARTE I – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

##### 1 – Sexo:

- a) ( ) Feminino                      b) ( ) Masculino

##### 2 - Faixa Etária:

- a) ( ) de 18-25 anos                      c) ( ) de 31-35 anos  
b) ( ) de 26-30 anos                      d) ( ) acima de 36 anos

##### 3 – Há quanto tempo atua na área?

- a) ( ) Menos de 1 ano  
b) ( ) De 1 ano à 5 anos  
c) ( ) Acima de 5 anos

##### 4 – Remuneração

- a) ( ) De 300,00 à 678,00  
b) ( ) De 678,00 à 1.000,00  
c) ( ) De 1.000,00 à 2.000,00  
d) ( ) Acima de 2.000,00

**5 - O órgão na qual trabalha ou estagia é:**

( ) Público ( ) Privado

**PARTE II**

Marque um (x) na respectiva resposta:

		<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo fortemente</b>	<b>Concordo</b>
<b>6</b>	<b>As tarefas que executo na empresa são pertinentes a minha profissão.</b>					
<b>7</b>	<b>Meus superiores reconhecem os meus esforços e por isso recebo elogios.</b>					
<b>8</b>	<b>Tenho perspectivas de crescimento profissional no meu trabalho atingindo um melhor posicionamento na hierarquia da empresa.</b>					
<b>9</b>	<b>Sinto-me satisfeito(a) profissionalmente com as tarefas executadas pelo profissional de secretariado.</b>					
<b>10</b>	<b>Tomar decisões e alterar procedimentos são responsabilidades na qual recebo de meus superiores.</b>					
<b>11</b>	<b>Os objetivos e as políticas administrativas são divulgadas amplamente fazendo sentir-me seguro no desempenho do meu trabalho</b>					
<b>12</b>	<b>Estou satisfeito(a) com o modo de gerir de meu gestor pois, este possui as qualificações necessárias para o exercício da sua função.</b>					
<b>13</b>	<b>Sinto que meu Salário ou Bolsa estágio remunera de forma justa os meus esforços.</b>					
<b>14</b>	<b>Estou satisfeito(a) com o meu relacionamento com meus colegas, subordinados e superiores pois, no ambiente de trabalho estou cercada de pessoas amigas,</b>					

	solidárias e que posso confiar					
15	Acredito que farei parte do quadro efetivo da empresa, pois, esta necessita de funcionário e dispõe de recursos para contratação.					

**16 - Que sugestões você daria para melhorar a sua motivação no trabalho?**

---

---

---

---

## ANEXOS

## ANEXO - Panorama das principais teorias da motivação

Teoria das necessidades				Teorias da motivação intrínseca			Teorias cognitivas		Teorias da motivação externa	
Teorias das necessidades de <b>Maslow</b>	Adaptação da teoria de <b>Maslow</b>	Teoria ERG de <b>Alderfer</b>	Teoria das Necessidades de <b>McClelland</b>	<b>TEORIA Y</b> MCGREGOR	Teoria dos dois fatores de <b>Hezberg</b>	Teoria da avaliação cognitiva <b>Deci</b>	Teoria da Expectativa <b>Vroom</b>	Teoria da Equidade <b>Adams</b>	<b>TEORIA X</b> McGregor	Teoria do Reforço <b>Skinner</b>
Autorealização	Auto-realização	Necessidades de <b>Crescimento</b>	Necessidade de <b>Realização</b>	Necessidades predominantes na <b>TEORIA X</b>	FATORES MOTIVACIONAIS	Motivação só pode ser obtida internamente	RECOMPENSAS RELACIONADAS A METAS PESSOAIS	JUSTIÇA: RECOMPENSAS PROPORCIONAIS AO ESFORÇO E EQUIDADE	Necessidades predominantes na <b>TEORIA X</b>	REFORÇOS POSITIVOS E NEGATIVOS QUE CONDICIONAM O COMPORTAMENTO
Estima	Auto-estima (interna)	Necessidades <b>Relacionais</b>								
Sociais	Estima (externa)	Necessidades <b>Existenciais</b>	Necessidade De <b>Poder</b>		FATORES HIGIÊNICOS					
			Necessidade de <b>Associação</b>							
Segurança	Sociais									
Fisiológicas	Segurança									

FONTE: REINERT; SOUSA (2009).