

A secretária executiva como agente motivacional

The executive secretary as motivational agent

Deborah David dos Santos¹

RESUMO: Percebe-se que um dos papéis da secretária executiva é tornar-se um dos elos de integração entre os profissionais de alta gestão e os demais colaboradores dentro das organizações. Um dos fatores motivacionais conhecidos é a visibilidade dada pela alta gerência aos colaboradores, tornando a Secretária Executiva um dos facilitadores deste processo. O termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades e vontades e tem sido exaustivamente estudado para aplicação de seus resultados nos diferentes ambientes de trabalho. Com base na relevância dessa temática, pretende-se, por meio desse trabalho, identificar a percepção dos gestores, equipes e das próprias Secretárias Executivas sobre os aspectos motivacionais e estratégicos da organização.

ABSTRACT: . It is noticed that one of the roles is to become one of the integration links between top management professionals and other employees within organizations. One of the known motivational factors is the visibility given by senior management to employees, making the Executive Secretary one of the facilitators of this process. The term motivation is often used as a synonym of psychological forces, desires, impulses, instincts, needs and desires and has been thoroughly studied to apply its results in different working environments. Based on the relevance of this theme, this study intends to identify the perception of managers, teams and Executive Secretaries of the motivational and strategic aspects to the organization.

PALAVRAS-CHAVE: Secretaria Executiva. Motivação Organizacional. Papel Estratégico

KEYWORDS: Executive Secretary. Organizational motivation. Strategic Role

¹ MBA em Gestão Estratégica Empresarial pelo Centro Universitário Newton Paiva. Secretária executiva em multinacionais e empresas de grande porte. E-mail: deborahdavid2004@hotmail.com

I. INTRODUÇÃO

A profissão de Secretariado Executivo vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, e, atualmente, além de desenvolver trabalhos rotineiros como controle de agenda e organização de eventos, a secretária executiva assessora de uma forma mais dinâmica os executivos, atuando como gestora e empreendedora. Com as novas responsabilidades, são requeridas qualificações em diversas áreas como administração, finanças, marketing, gestão de pessoas, que estão ligadas aos processos decisórios das organizações.

Frente à nova era organizacional, a secretária executiva passa a ser um dos elos que conecta o gestor com as outras áreas da companhia e, assim, acaba se tornando peça fundamental para a motivação dos colaboradores. A motivação é um dos assuntos mais importantes no estudo da relação do homem com o seu trabalho, porque o colaborador motivado desenvolve suas atividades com mais qualidade.

O objetivo deste artigo é abordar a relação existente entre o novo papel da secretária executiva como agente motivacional, identificando qual a percepção dos gestores, das equipes e das secretárias executivas sobre este papel. Será que os gestores e as equipes percebem as secretárias executivas como agentes motivacionais? Ou será que as próprias secretárias já perceberam a exigência desse novo papel?

Para esse artigo, foi feita uma pesquisa de natureza qualitativo-exploratória, em que foram entrevistados diretores, colaboradores e secretárias executivas de uma empresa do ramo de aluguel de carros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A SECRETÁRIA EXECUTIVA: NOVOS PAPÉIS E FUNÇÕES

Segundo Sabino e Rocha (2004), a origem do secretário remonta à Dinastia Macedônica, na época em que Alexandre Magno reinou. Ele conquistou as nações do Oriente e expandiu seu império, dominando o Egito, a Mesopotâmia, a Pérsia e a Índia. Nas batalhas para suas conquistas territoriais, Alexandre cercava-se de secretários, que o serviam tanto defendendo os interesses do imperador, compondo os seus exércitos, quanto nos registros escritos dos grandes feitos do conquistador macedônico.

Por tratar-se de uma profissão especializada, o escriba, que poderíamos historicamente chamar de primeiro secretário, constituiu uma classe muito importante na era Egípcia.

Na opinião de Sabino (2004), o secretário é hoje definido por associações internacionais como “um profissional administrativo que tem domínio de habilidades de escritório, mostra habilidade para assumir responsabilidade sem supervisão direta, iniciativa de exercícios e julgamentos, e toma decisões dentro do âmbito de autoridade”.

Essas novas características da profissão exigem uma secretária flexível, competente e comprometida com o desenvolvimento e aperfei-

çoamento das suas atividades. O secretariado do terceiro milênio deve ter capacidade empreendedora, ser capaz de trabalhar em equipe, ter uma postura ética, ser determinado para alcançar objetivos, ser ousado para apresentar ideias e ser objetivo nas suas ações.

Segundo Maerker (1999), vale lembrar que, com o decorrer dos anos, a função – que se resumia a atender ao telefone, organizar a agenda e servir os famosos cafezinhos – passou a ter uma característica estratégica dentro das organizações, tornando-se um importante profissional.

O mundo vive em uma nova era, em que as gestões são baseadas na informação e no conhecimento. A secretária, como qualquer outro profissional, deve estar atenta a essas novas exigências do mercado global.

Na visão de Ribeiro (2015), há uma compreensão por parte dos colegas, superiores e de toda organização quanto ao novo perfil da secretária assessora multifuncional. Em virtude dessa nova percepção, elas estão participando ativamente de reuniões estratégicas, inteirando-se dos assuntos corporativos, propondo ideias e sugestões, sendo ouvidas e reconhecidas como profissionais competentes, hábeis e aptas a gerir processos e pessoas.

2.2. O QUE É MOTIVAÇÃO?

Segundo Chiavenato (1997), quando observamos pessoas trabalhando, tornam-se evidentes seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Porém o bom desempenho requer muito mais do que simples aptidões e habilidades, requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende diretamente de quanto o empregado está motivado.

De acordo com Heller (1999), a motivação é aquilo que nos estimula a agir. No passado, as empresas acreditavam que esse estímulo fosse injetado nas pessoas, mas, hoje, sabe-se que cada indivíduo tem motivação própria. Pessoas motivadas são essenciais para trazer à empresa ideias novas, que valem ouro em um mercado tão competitivo.

De acordo com Chiavenato (1997), diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas trabalham motivadas e com entusiasmo. Mas vale observar quais são esses estímulos. Pensando nos estímulos e necessidades importantes para o ser humano, Abraham Maslow (1908-1970), que foi um grande psicólogo americano, criou uma das mais famosas teorias da psicologia, A Hierarquia das Necessidades, também chamada de Pirâmide de Maslow, uma grande ferramenta para auxiliar no entendimento do comportamento humano. Nessa pirâmide, são colocadas as necessidades humanas, sendo que, na base, estão as necessidades primárias, ou seja, as que são urgentes e indispensáveis, que, depois, vão subindo para outras necessidades secundárias. Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco níveis:

- *Necessidades fisiológicas*: São as necessidades mais básicas,

mais físicas (água, comida, ar, sexo etc.).

- *Necessidades de segurança*: No mundo conturbado em que vivemos, procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

- *Necessidades sociais*: O ser humano precisa amar e pertencer. O ser humano tem necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros.

- *Necessidades de “status” ou de estima*: O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a autoestima e a heteroestima. A autoestima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a heteroestima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

- *Necessidade de autorrealização*: O ser humano busca sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único.

Todas as necessidades descritas acima podem ser visualizadas Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: <http://leadsite.com.br/a-piramide-de-maslow-nas-empresas/>

Segundo Cortat (2015), primeiramente é necessário entender que todos os níveis estão relacionados de alguma forma ao trabalho do

indivíduo, mas que há um deles em especial que é o principal influente na produtividade, motivação e capacidade: o nível da realização pessoal ou a autorrealização.

Em outras palavras, trabalhadores que conseguem preencher o nível do topo da pirâmide são mais produtivos e motivados. Portanto, o ambiente de trabalho deverá se preocupar não só com o nível do topo, mas com todos os níveis. Assim poderá ser mantida uma equipe motivada, produtiva, eficaz e capacitada para trazer benefícios tanto para si mesma, como também para a empresa.

Segundo Chiavenato (1997), existe outra teoria que pode explicar melhor o comportamento das pessoas em situação de trabalho, a Teoria dos dois fatores, do psicólogo Frederick Herzberg (1923 – 2000). Para Herzberg, há dois fatores que orientam fortemente o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Essas necessidades, os fatores higiênicos, não são capazes de motivar, mas causam insatisfação quando desatendidas.

- Fatores higiênicos (extrínsecos): estão relacionados ao ambiente do funcionário e abrangem as condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho. Alguns exemplos são salário e benefícios, liderança, condições físicas e ambientais de trabalho, clima organizacional etc.

Contudo, segundo pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem mantê-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

- Fatores motivacionais (intrínsecos): estão relacionados com a natureza das tarefas que a pessoa executa, assim, estão sob o controle das pessoas. Esses fatores estão relacionados com os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento e com as necessidades de autorrealização.

Essa teoria mostra como um funcionário pode ser impactado dentro da empresa e o que causa satisfação e motivação para ele. Herzberg concluiu que o que causa insatisfação nos funcionários são questões ambientais, que não são ligadas a seus cargos ou funções desempenhadas. Ele também constatou que o que motiva um colaborador é aquilo que diz respeito às suas atividades e a seu cargo.

Segundo Golze (2015), a motivação é uma das técnicas gerenciais muito presentes no dia a dia de uma secretária, pois ela é um elo entre a alta hierarquia e os demais colaboradores e, através de uma boa comunicação, ela consegue motivar uma equipe.

Golze (2015) ainda diz que a secretária pode atuar como agente motivador, transmitindo uma imagem positiva da sua área de atuação, promovendo intercâmbio entre subordinados e chefias. Detalhes como tratar a todos com igualdade, independentemente 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, que contribuem para a motivação das pessoas, pois elas se sentem lembradas e/ou reconhecidas.

3 METODOLOGIA

Para esse artigo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, em que foram entrevistados 30 colaboradores de diferentes departamentos, cinco diretores e cinco secretárias executivas. A pesquisa configura-se como exploratória, pois foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado assunto. “Consiste também em investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões ou de um problema [...]”. (FIGUEIREDO e SOUZA, 2011, p. 103).

A empresa estudada é do segmento de aluguel de automóveis com mais de 40 anos de mercado, atuante nas principais cidades e aeroportos do Brasil e América Latina. Tem mais de 7000 funcionários, uma frota de mais de 125 mil veículos e receita líquida anual de aproximadamente R\$ 3,9 bilhões.

O instrumento utilizado para a coleta foi constituído de entrevistas semi-estruturadas, que tiveram como objetivo verificar a percepção que os diferentes profissionais têm do papel da secretária executiva e se a veem como agente motivacional. Buscou-se também identificar como percebem a atuação das secretárias nesse papel e seu desenvolvimento. As perguntas citadas anteriormente também foram feitas para as secretárias executivas, acrescidas de como elas percebem os estímulos dados pelos gestores para o desenvolvimento de suas funções.

Destarte, será possível verificar no contexto da empresa estudada se as percepções da alta diretoria, da equipe, das secretárias executivas e do referencial teórico coincidem. Além disso, será possível avaliar as justificativas pelas quais as secretárias executivas estão ou não desempenhando este papel e se elas são ou não estimuladas para tal.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DAS EQUIPES

Considerando a análise das respostas dos colaboradores, verificou-se que existe uma percepção bastante difundida sobre a atuação da secretária executiva como agente motivacional. A grande maioria das respostas da equipe mostra que a Secretaria Executiva contribui para a motivação organizacional.

Os principais pontos levantados com a pesquisa sobre como as secretárias executivas podem contribuir com a motivação das equipes foram: servir como intermediadoras entre equipe e a alta gerência, como agente de comunicação e organizadora de eventos que promovem integração e valorização da equipe.

Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados recebeu qualquer

orientação em relação à temática do trabalho e ainda assim se percebe grande aderência entre as respostas dos entrevistados e os motivos relacionados por Golze (2015) como aqueles pelos quais as secretárias executivas atuam como agentes motivacionais.

Em um segundo momento, foi questionado às equipes se acreditavam que as secretárias executivas se davam conta deste papel. Apesar de a resposta à primeira pergunta mostrar que se espera deste profissional uma atuação como agente motivacional, a segunda já mostra que poucas destas profissionais agem como tal. Os principais motivos relacionados como impeditivos são cultura da empresa e falta de percepção da própria secretária executiva.

4.2. ANÁLISE DOS DIRETORES

Pela análise das respostas dos diretores, percebeu-se que todos concordam que a secretária executiva pode e muito contribuir na motivação da equipe. Os principais pontos levantados com a pesquisa sobre como as secretárias executivas podem contribuir com a motivação das equipes se referem à sua proximidade com as equipes, fazendo com que percebam melhor o clima da área. Assim, junto com a diretoria, elas podem agir de forma assertiva para reverter um quadro negativo de clima e auxiliar nas atividades comemorativas do setor.

Em um segundo momento, foi questionado aos diretores se acreditavam que as secretárias executivas se davam conta deste papel. Apenas um diretor disse que a secretária executiva se dá conta desse papel e que, é claro, pode desenvolvê-lo todos os dias. Os outros executivos, no entanto, têm opinião que as secretárias executivas ainda não despertaram para esse papel de grande importância no âmbito estratégico da organização e as poucas que o exercem têm como visão que tal atividade é temporária, ou apenas um degrau para outros cargos.

4.3. ANÁLISE DAS SECRETÁRIAS EXECUTIVAS

Pela análise das respostas das secretárias executivas, verificou-se que todas entendem poder contribuir para a motivação das equipes. Os principais pontos levantados com a pesquisa sobre como as secretárias executivas podem contribuir com a motivação das equipes foram: promovendo eventos, apoiando a comunicação interna e tendo um bom relacionamento com a equipe, visando a evitar boatos.

Após isso, foi questionado às Secretárias se eram estimuladas pelos seus gestores a exercer essa função motivacional. Metade informou que era estimulada apenas para fazer ações gerais, enquanto a outra metade informou que não há tal estímulo.

4.4. ANÁLISE FINAL

A análise dos agentes envolvidos na pesquisa mostrou que existe uma

discrepância entre o que é prescrito como papel e função da secretária executiva e o que realmente elas fazem no seu cotidiano de trabalho.

Existe um alinhamento no que diz respeito à sua importância estratégica e a seu papel como agente motivacional. Os novos tempos exigem desenvolvimento de novas competências e um novo perfil profissional. Ribeiro (2015) mostra que já existe uma compreensão por parte dos colegas, superiores e de toda organização quanto ao novo perfil da secretária assessora multifuncional.

Se no nível da compreensão e reconhecimento existe uma unanimidade sobre esse novo perfil entre os entrevistados, na prática, existem percepções diferenciadas, e diferentes atribuições são dadas aos motivos para não desempenharem esse papel. Ou seja, existem gaps e gargalos de desenvolvimento. A equipe atribui a ineficácia desse papel à cultura empresarial e à falta de percepção da própria secretária executiva. Para os diretores, as secretárias ainda não despertaram para esse papel de grande importância no âmbito estratégico da organização e acreditam que elas tenham uma visão de que tal atividade é temporária, ou apenas um degrau para outros cargos. E grande parte das secretárias reclamou de falta de estímulo para o desenvolvimento dessas funções.

Percebe-se que todos os agentes atribuem responsabilidade ao outro. Para as secretárias, a culpa é dos gestores; para a equipe, é da empresa; e para os diretores, a responsabilidade é toda delas.

Se relacionarmos as análises anteriores ao conceito motivação, percebe-se que sua ênfase é totalmente externa. Os agentes sempre atribuem culpa e responsabilidade a um terceiro. Como comenta Heller (1999), a motivação é aquilo que nos estimula a agir, algo interno e cada indivíduo tem motivação própria. O que as respostas nos indicam é a presença e influência dos fatores higiênicos no desenvolvimento do trabalho, assim como das necessidades primárias e básicas.

Para que realmente exista uma coerência entre as expectativas do papel de secretária e o desenvolvimento de suas atividades cotidianas, acredito que deva ocorrer uma valorização interna dessas profissionais com o desenvolvimento da sua autoestima.

Vivenciando a motivação internamente, dando sentido e significado ao seu trabalho, certamente a secretária se responsabilizará mais por sua carreira e vivenciará efetivamente esse papel estratégico e motivacional.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi abordar a relação existente entre o novo papel da secretária executiva como agente motivacional, identificando qual a percepção dos gestores, das equipes e das secretárias executivas sobre este papel.

Após analisar todas as entrevistas, foram percebidas distorções entre a expectativa com relação a essa profissional e o seu dia a dia de

trabalho. Todos os agentes entrevistados percebem a importância do papel motivacional e estratégico dessa profissional, mas, na prática, percebem seu não exercício. Várias foram as razões apontadas pelos entrevistados para o não exercício, tais como interferência da cultura organizacional, não reconhecimento profissional, não acompanhamento da evolução da profissão, entre outras.

O trabalho forneceu dados significativos das relações interpessoais entre esses agentes e nos mostrou aspectos que podem ser desenvolvidos e aperfeiçoados. Ficou clara a importância desse papel dentro da estratégia da organização. Cabe às profissionais da área acompanhar esse desenvolvimento por meio de processos de treinamento e desenvolvimento, bem como se valorizar como profissionais, buscando cada vez mais maior autoestima e autorrealização. Cabe aos diretores aproveitar melhor as competências e habilidades dessa profissional, promovendo políticas de reconhecimento, valorização e capacitação.

Cabe às equipes de trabalho desenvolver relacionamentos interpessoais mais saudáveis e cooperativos e aproveitar para uma maior aproximação com a alta gestão por intermédio das secretárias executivas.

Dessa forma, a empresa criará uma cultura mais sólida com base nos princípios da verdadeira motivação e comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 257p
- CORTAT, Felipe. *A pirâmide de Maslow nas empresas*. Disponível em: <<http://leadsite.com.br/a-piramide-de-maslow-nas-empresas/>> Acesso em: 20 de Junho de 2015
- FIQUEIREDO, Antonio Macena de, SOUZA, Soraiva Riva Goudinho de. *Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses*. 3 ed. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris. 2010. 284p
- GOLZE, Ana Camila et al. 2015. *O papel e a valorização da secretária executiva no mundo corporativo*. <http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao_SemImagem3.htm> Acessado em: 20 de junho de 2015
- HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Publifolha, 199.72p
- RIBEIRO, Ligia. *Secretária executiva/Gestora e Líder: novo perfil da secretária executiva*. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=1208&acao=exibir> Acesso em: 20 de junho de 2015

Recebido em: 20/06/2015

Aceito em: 30/06/2015