

PARTICIPAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA TOMADA DE DECISÃO

Mayara de Fátima Rodrigues Cavalcante¹
Daniela Giareta Durante²

Resumo: Tomar decisões é um processo constante, umas escolhas possuem impactos quase irrelevantes e outras podem trazer mudanças drásticas. No ambiente empresarial a tomada de decisão não é uma tarefa simples devido a maior complexidade das alternativas e dos resultados. Nesse cenário, surgem os profissionais de secretariado executivo que atuam principalmente como assessores dos tomadores da decisão. Esta pesquisa tem como objetivo compreender a participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão, e identificar suas contribuições no processo. Para isso, foi realizado um estudo de caso único em uma empresa privada do setor de projetos e obras civis do estado do Ceará. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. A técnica escolhida para coleta dos dados foi a entrevista em profundidade com a secretária executiva da empresa e seu gestor. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados possibilitam evidenciar, de forma geral, que a empresa estudada utiliza o modelo de tomada de decisão em grupo, por meio do método consultivo, para decisões não-programadas ou com grau de risco ou de incerteza e que a principal contribuição da secretária executiva no processo decisório da empresa é com o gerenciamento das informações.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Processo decisório. Secretariado Executivo.

¹ Bacharela em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará. E-mail: mayara_fatima@hotmail.com

² Bacharela em Secretariado Executivo. Especialista em Pedagogia Empresarial. Especialista em Gestão Secretarial. Mestre em Desenvolvimento. Professora efetiva do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, curso de Secretariado Executivo. Vice-Presidente da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, gestão 2013-2015. E-mail: danielagiareta@gmail.com

EXECUTIVE SECRETARY OF PARTICIPATION IN DECISION-MAKING

Abstract: Making decisions is a constant process, some choices have almost irrelevant impacts and others can bring drastic changes. In the business environment to decision-making it is not an easy task due to greater complexity of the alternatives and results. In this scenario, the executive secretariat professionals come to act mainly as advisers of the decision makers. This research aims to understand the participation of the executive secretariat of professional decision-making, and identify their contributions in the process. For this, there was a single case study in a private company's projects and civil works in Ceara sector. It is a descriptive, qualitative approach. The technique chosen for data collection was the in-depth interview with the executive secretary of the company and its manager. Data were analyzed using content analysis. The results make it possible to show, in general, the company studied using the decision making model group, through the consultative method for non-programmed decisions or degree of risk or uncertainty and that the main contribution of the Executive Secretary in the decision making process of the company is to manage the information.

Key words: Decision making. Decision-making process. Executive Secretary.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, do nível estratégico ao operacional, diariamente, são tomadas inúmeras decisões e, devido a complexidade das alternativas e dos resultados, não é uma tarefa simples; uma decisão inadequada pode trazer consequências irreparáveis, e pôr em risco a sobrevivência do negócio (MAXIMIANO, 2009, ROBBINS, 2009).

Por isso, é grande a necessidade de profissionais preparados e capacitados para tomada de decisão, para diminuir as possibilidades de erros. Na maioria das vezes, os administradores são os responsáveis pelas decisões que terão maior impacto na organização, mas esses necessitam de profissionais que auxiliem no processo, visto que são procedimentos complexos e que dependem de informações de diferentes áreas da organização e do mercado.

Nesse cenário que se encontram os profissionais de secretariado executivo que atuam principalmente como assessores dos tomadores de decisões. O processo decisório é pautado em informação de diversas fontes, e uma das atribuições do secretário executivo, constante na lei de regulamentação da profissão, Lei Nº 7.377 de 30 de Setembro de 1985, é: “a coleta de informações para consecução dos objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985).

Além disso, os secretários executivos mantêm contato com diversos públicos da organização e adquirem informações de diversas fontes, necessitando organizar e analisar as informações de modo a descartar as desnecessárias e criar conhecimento a partir das demais, que provavelmente serão utilizadas na tomada de decisão (DURANTE, 2012).

Com base no exposto, a questão que instiga a presente pesquisa consiste: Quais as contribuições dos secretários na tomada de decisão nas organizações? A partir deste questionamento, define-se como objetivo geral deste estudo: compreender a participação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações, e identificar as suas contribuições no processo.

Constituem-se objetivos específicos: i) investigar os principais conceitos e modelos acerca da tomada de decisão; ii) identificar se a empresa, objeto de análise, adota algum modelo específico para a tomada de decisão; e iii) identificar como é a participação do

profissional de secretariado na tomada de decisão na organização e suas contribuições ao processo.

O estudo justifica-se pela importância da temática nas organizações e pela possibilidade de evidenciar o envolvimento do secretário executivo no processo. No âmbito acadêmico a pesquisa é relevante por buscar compreender a atividade secretarial mediante evidências teóricas e práticas.

Para a realização deste estudo, foi feita revisão na literatura disponível acerca da tomada de decisão, bem como da profissão de secretariado executivo. Na sequência foi feito um estudo de caso único, em uma empresa privada do setor de projetos e construção civil, cujos dados foram obtidos através de entrevista em profundidade com a secretária executiva e o seu gestor imediato.

Quanto à estrutura, o artigo está organizado em cinco tópicos, sendo o primeiro esta introdução. No segundo discorre-se acerca dos conceitos e teorias sobre o tema e que fundamentam o presente estudo. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos que conduziram o estudo. No quarto tópico apresenta-se o caso, empresa Alfa, as informações levantadas, e sua análise. Por último, encontram-se as principais conclusões obtidas com o caso, buscando responder o questionamento da pesquisa e os objetivos propostos.

2 TOMADA DE DECISÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

De forma geral decisão é escolher entre duas ou mais alternativas ou possibilidades, todas candidatas a resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Processo decisório ou processo de tomar decisões é a sequência de etapas que leva direta ou indiretamente à escolha (GOMES, 2007; HITT, MILLER & COLELLA, 2007; DUBRIN, 2008; MAXIMIANO, 2009; ROBBINS, 2009). E, “[...] problema é uma discrepância entre o ideal e o real” (DUBRIN, 2008, p. 82).

Tomar decisões é aproveitar uma oportunidade ou resolver um problema (MAXIMIANO, 2009), e fazer isso da melhor forma possível é importante tanto na vida profissional, como na vida pessoal.

Nas organizações a tomada de decisão é de extrema importância, e ela pode ser identificada em todas as atividades dos administradores, ou seja, “todos os processos da administração (planejamento,

organização, controle) são processos de tomar decisões” (MAXIMIANO, 2009, p. 107). Do nível estratégico ao nível operacional da empresa, os indivíduos tomam decisões regularmente, e isso acontece na maioria das vezes sem muita consciência (ROBBINS, 2009).

Hitt et al. (2007, p. 288), entre outros, afirmam que “a tomada de decisão é uma das principais atividades para os administradores/gestores do primeiro escalão da empresa”. Em organizações com um alto nível de envolvimento, ocorre também a participação dos demais funcionários na tomada de decisões (HITT et al., 2007).

As decisões podem ser classificadas, quanto ao grau de antecipação, em programadas, não programadas, pelo grau de risco/incerteza e pela sua estruturação (MAXIMIANO, 2009; DUBRIN 2008; WAGNER & HOLLENBECK, 2012; HITT et al., 2007; DACORSO, RUSSO, SILVA & ARAUJO, 2010).

As decisões programadas possuem um caminho de ação preestabelecido, pois versam sobre problemas que já foram confrontados pelas organizações e sempre se comportam da mesma forma, ou seja, as organizações já sabem como agir sempre que acontecer (MAXIMIANO, 2009). “Não é necessário, nesses casos, fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original” (MAXIMIANO, 2009, p. 108). Esse tipo de decisão faz parte da rotina (DUBRIN, 2008).

Em oposição às decisões programadas, têm-se as não programadas que, segundo DuBrin (2008), são respostas particulares a problemas complexos e não recorrentes, nos quais não se têm alternativas especificadas previamente, ou seja, debruçam-se sobre problemas que nunca foram enfrentados antes pela organização.

Tomar decisão não programada requer pensamento original ou criativo. Os gerentes de alto nível gastam mais tempo tomando decisões não programadas, ao passo que gerentes de nível inferior enfrentam uma proporção maior de decisões programadas (DUBRIN, 2008, p. 83).

Na classificação pelo grau de risco ou incerteza, DuBrin (2008) divide em três categorias, que são certeza, risco e incerteza. “Uma condição de certeza existe quando os fatos são bem conhecidos e o resultado pode ser previsto precisamente” (DUBRIN, 2008, p. 83), por isso se assemelham às decisões programadas.

Já quando “o resultado de um curso de ação escolhido é incerto” tem-se uma decisão de risco (HITT et al., 2007, p. 294). “Uma condição de risco envolve certeza incompleta com relação aos resultados de vários cursos de ação alternativos” (DUBRIN, 2008, p. 83). Nesta categoria de risco a decisão possui alguns antecedentes semelhantes que podem ser utilizados para se ter uma previsão superficial dos resultados (DUBRIN, 2008).

Por fim, na condição de incerteza, os responsáveis pela tomada de decisão possuem poucas informações e com elas precisam definir qual alternativa será escolhida. Nesses casos, decidem baseados na intuição (DUBRIN, 2008). As decisões não programadas se assemelham às decisões de risco ou incerteza.

Tomar decisões de risco vai depender do responsável pela decisão. “Ao escolher entre opções mais arriscadas e opções menos arriscadas, a propensão de assumir riscos de um indivíduo, ou predisposição a arriscar a sorte, frequentemente desempenha papel importante” (HITT et al., 2007, p. 294), além disso, os objetivos da decisão também possuem um papel importante, as pessoas geralmente arriscam mais quando possuem um objetivo que se deve alcançar.

Outra abordagem acerca da classificação das decisões é conforme seu grau de estruturação: 1) totalmente estruturada, comparando-se a automatização; 2) semiestruturada, que exige o envolvimento do indivíduo no processo; e 3) não estruturada, quando o problema ainda é desconhecido exigindo a intervenção do indivíduo de forma intuitiva e criativa. (KEEN & SCOTT-MORTON citado por DACORSO et al., 2010, p. 60).

O tipo da decisão irá definir como ela será tomada. Em decisões programadas, estruturadas e que se tem um grau de certeza geralmente aplica-se o padrão de resposta preestabelecido. Porém, em decisões não programadas, semiestruturada ou não estruturada, ou seja, que envolvem risco ou incerteza é necessário um estudo detalhado dos fatos e dos possíveis resultados. Nestes casos também deve ser considerada a propensão a assumir risco do responsável pela decisão e dos objetivos que devem ser alcançados.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório tem como objetivo “procurar o maior

número possível de oportunidades para criar decisões programadas” (MAXIMIANO, 2009, p. 108), pois, a partir do momento que temos uma decisão que solucionou o problema, ela é adotada quando o problema se torna recorrente.

Entretanto, o processo decisório não garante que a decisão escolhida é a perfeita, pois é uma atividade realizada por humanos passível de erros, mas “o papel das técnicas é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisões” (MAXIMIANO, 2009, p. 109).

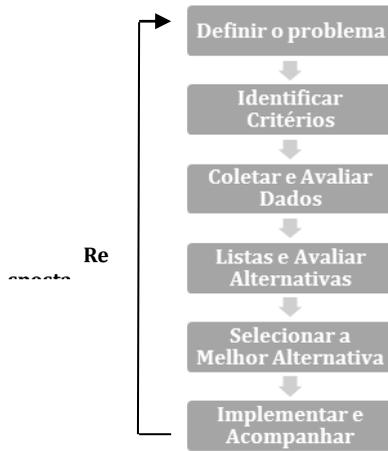
Existem muitos estudos em torno do processo decisório. Os modelos mais difundidos são da decisão racional e da decisão gerencial (SIMON, 1958; HITT et al., 2007; DUBRIN, 2008; ROBBINS, 2009; WAGNER & HOLLENBECK, 2012), ambos são caracterizados na sequência, assim como são caracterizadas as decisões individuais e em grupo, muito frequentes no ambiente organizacional (DUBRIN, 2008; ROBBINS, 2009; MAXIMIANO, 2009).

2.1.1 Modelo de tomada de decisão racional

O modelo de tomada de decisão racional visa analisar cada decisão independente de outras decisões, ou seja, cada uma é examinada com seus próprios critérios e alternativas, sem que sejam interligados a outros, e ele busca maximizar os resultados econômicos individualmente de cada decisão (WAGNER & HOLLENBECK, 2012).

A Figura 1 mostra o modelo de decisão racional que inicia com a definição do problema e segue até a avaliação dos resultados, que podem ter como respostas novos problemas a serem solucionados.

Figura 1 – O Processo de Tomada de Decisão



Fonte: Hitt et al. (2007, p. 288)

Este modelo sugere que sejam observadas algumas premissas para sua utilização: o problema deve estar claro e sem ambiguidades; o tomador de decisões deve ter conhecimento de todas as consequências de cada uma das opções; os critérios e alternativas devem ser classificados e ponderados de acordo com as preferências e importância relativas; assume-se que os critérios e as classificações são estáveis e constantes no decorrer do tempo; ausência de limitações relativas ao tempo e aos custos; por fim, que a alternativa escolhida terá retorno de valor máximo percebido (ROBBINS, 2009).

A principal limitação do modelo de decisão racional é a própria racionalidade limitada, que “[...] significa que as habilidades mentais limitadas das pessoas, combinadas com influências externas sobre as quais elas têm pouco ou nenhum controle, impedem-nas de tomar decisões totalmente racionais” (DUBRIN, 2008, p. 87). Vários fatores impedem que todas as etapas do processo de tomada de decisão racional sejam rigorosamente aplicadas. Robbins (2009) explica que este modelo se torna mais eficaz quando o problema é simples, com poucas alternativas de ação e com custo baixo para procurar e avaliar as alternativas, no entanto, esse contexto não é comum no mundo dos negócios atualmente.

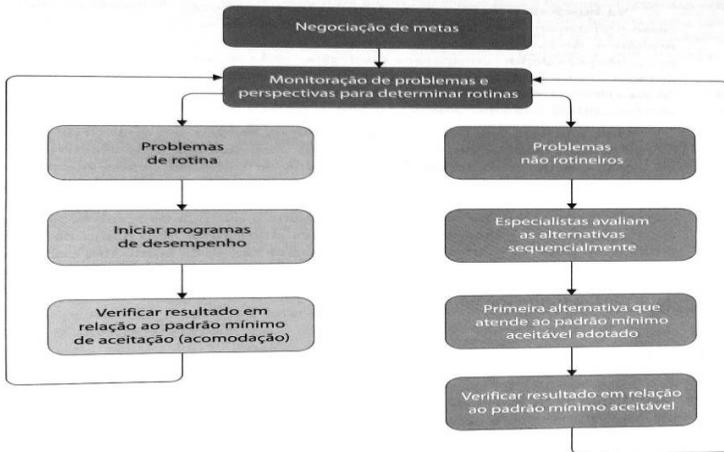
2.1.2 Modelo de tomada de decisão gerencial

Devido às limitações do modelo de decisão racional, o modelo

alternativo mais difundido é o de decisão gerencial, de Herbert Simon. De forma ampla, a diferença entre eles é que “[...] o modelo da decisão racional pode ser útil na definição do que os gestores devem fazer, mas o modelo gerencial fornece um quadro melhor daquilo que os gestores efetivamente fazem quando é impossível a racionalidade estrita” (SIMON, 1958, citado por WAGNER & HOLLENBECK, 2012, p. 109).

A Figura 2 representa o modelo de decisão gerencial baseado na proposta de Simon (1958, citado por WAGNER & HOLLENBECK, 2012)

Figura 2 – O modelo de Decisão Gerencial



Fonte: Wagner e Hollenbeck (2012, p. 109)

Compreende-se, a partir da Figura 2, que o modelo gerencial divide os problemas baseado na classificação de decisões programadas e não programadas. Nos problemas de rotina já existe uma solução predefinida que é aplicada e depois avaliada em relação ao padrão. Nos problemas não rotineiros, inicialmente, os especialistas analisam as alternativas e escolhem a primeira alternativa satisfatória, em seguida avaliam em relação ao padrão aceitável.

Esse modelo sugere que as organizações busquem soluções satisfatórias, em detrimento da busca por soluções ótimas, assumindo “que o problema possui mais de uma solução potencial, a escolha satisfatória será a primeira alternativa aceitável que o decisor encontrar” (ROBBINS, 2009, p. 89). Wagner e Hollenbeck (2012, p. 109) utilizam o termo acomodação para o fato de “[...] conformar-se com a primeira

alternativa que pareça alcançar algum mínimo de aceitabilidade”.

O modelo considera que os tomadores de decisões não possuem tempo e recursos para esperar pela solução ótima, em vez disso, procura-se por soluções satisfatórias. Uma crítica a esse fato é que aceitar a primeira solução satisfatória poderá apenas adiar a necessidade real do problema, sendo necessário tomar uma nova decisão (DUBRIN, 2008).

As fases do modelo gerencial possuem uma lacuna quanto aos critérios da decisão e a análise e coleta dos dados, atividades extremamente importantes para gerar alternativas satisfatórias e para que se escolha uma alternativa que atenda ao padrão mínimo aceitável. A principal diferença percebida entre o modelo gerencial e o racional é a escolha da primeira alternativa satisfatória devido à racionalidade limitada.

2.2 TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL *VERSUS* EM GRUPO

As decisões individuais sofrem mais influências das características pessoais do decisor em comparação às decisões em grupo, e mesmo a organização sendo a maior beneficiada por uma solução eficiente e eficaz, ela frequentemente impõe limitações ao decisor.

Quatro estilos de tomada de decisão individual são diferenciados por Robbins (2009). O primeiro é o estilo diretivo, para as pessoas que buscam a racionalidade, a diminuição da ambiguidade, são eficientes e lógicas, tomam decisões rápidas e centradas no curto prazo, entretanto, isso resulta em decisões tomadas com poucas informações e poucas alternativas avaliadas. O segundo é o estilo analítico, que tem uma tolerância maior à ambiguidade, deseja utilizar mais informações e considera uma maior quantidade de alternativas, é mais cuidadoso e consegue se adaptar a novas situações ou enfrentá-las.

O terceiro estilo é o conceitual, que se caracteriza pela visão bastante ampla da situação, leva em consideração grande número de alternativas, tem foco no longo prazo e tem maior habilidade em encontrar soluções criativas. Por fim, o estilo comportamental caracteriza os tomadores de decisões que trabalham bem em grupo, cooperando com outras pessoas, evitam conflitos e buscam aceitação. Apesar das quatro categorias serem distintas podem ser identificadas,

nos administradores, características que se enquadram em mais de um estilo, e os mais flexíveis mudam seu estilo conforme a situação (ROBBINS, 2009).

Na tomada de decisão individual existem algumas características pessoais que influenciam na escolha, a intuição é uma delas. DuBrin (2008, p. 89) explica que a “intuição é uma forma calcada na experiência de saber ou de raciocinar pela qual o peso e o balanceamento das evidências são feitos automaticamente”. Os tomadores de decisões experientes possuem a intuição mais aguçada e a utilizam na solução de problemas difíceis (DUBRIN, 2008).

Por outro lado, desde a criação das primeiras organizações, teve início também a tomada de decisão em grupo (MAXIMIANO, 2009). O grupo pode possuir uma sinergia entre seus membros que o faz decidir melhor quando comparado a qualquer um de seus integrantes individualmente. Isso mostra uma relativa superioridade do grupo sobre os indivíduos na tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009). DuBrin (2008, p. 248) igualmente concorda e afirma que “em geral, o processo de tomada de decisões em grupo provou ser superior ao individual”.

Para Robbins (2009), em termos de eficácia e eficiência, o grupo é mais eficaz, pois gera maior número de alternativas, é mais criativo e cuidadoso, com isso, tomam decisões com qualidade mais elevada. O indivíduo, de forma geral, é mais eficiente, pois utiliza menos recursos, especialmente tempo, para tomar a decisão.

As principais vantagens da tomada de decisão individual são: a rapidez, a clareza quanto à responsabilidade final da decisão, a consistência de valores e a coerência nas decisões. Essas vantagens refletem as desvantagens das decisões em grupo referente à ambiguidade quanto à responsabilidade da decisão, luta pelo poder entre seus membros e a incoerência da decisão (ROBBINS, 2009).

Já as principais vantagens da tomada de decisão em grupo são: a capacidade de gerar informações e conhecimentos mais completos, a diversidade de pontos de vista, a criação de oportunidades e alternativas em maior número e a facilidade de aceitação de uma solução (ROBBINS, 2009).

Muitas organizações utilizam a tomada de decisão em grupo, principalmente, aquelas que possuem vários sócios e que uma decisão precisa da aprovação da maioria, ou também quando busca uma grande quantidade de alternativas. Dubrin (2008) explica que existem três graus em que ocorre a tomada de decisão em grupo: 1) consultivo, quando os membros são consultados antes da decisão; 2) democrático,

quando o problema é transferido ao grupo assim como o poder para decidir; 3) consenso, quando o problema é compartilhado com o grupo, que cria alternativas e busca um acordo para a solução.

Com base no exposto, pode-se considerar que os processos decisórios em grupos são eficazes, entretanto deve ser analisada a sua real necessidade, pois ele é menos eficiente quando comparado à decisão individual, por isso é necessário definir estrategicamente quais decisões serão em grupo e quais as técnicas serão utilizadas para manter as ações com foco nos objetivos da decisão.

2.3 SECRETARIADO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÃO

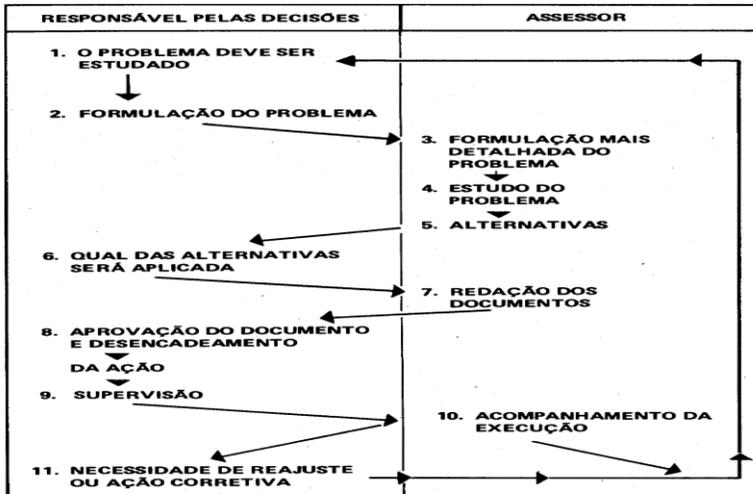
O secretário executivo está envolvido no processo decisório que ocorre nas organizações. É um facilitador do processo e da rotina de trabalho dos executivos a quem assessora além de também tomar decisões frequentemente no âmbito das suas atividades e responsabilidades. O pensamento de Bruno (2006, p. 2) segue nesta direção:

A vida profissional e pessoal de um administrador, em qualquer organização, precisa de apoio, facilitando e viabilizando o processo decisório. O profissional de secretariado deve estar capacitado a exercer essa assessoria com o profissionalismo necessário para alcançar as metas estabelecidas.

A autonomia do secretário na tomada de decisão tem aumentado, assim como identificar e solucionar problemas passou a fazer parte da sua rotina. Igualmente, o trabalho com a informação (pesquisa, coleta, análise, filtragem e disponibilização), que fundamentará a tomada de decisão, é cada vez mais requisitado e crítico nas empresas (DURANTE, 2012).

Teixeira (1977) já escreveu acerca da atuação dos assessores no processo decisório e suas considerações ainda são atuais e esclarecedoras para o presente estudo. Segundo o autor, um assessoramento adequado deve estar presente nas etapas de formulação mais detalhada do problema, estudo do problema, formulação das alternativas, redação dos documentos e acompanhamento da execução, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Visão Esquemática do Papel da Assessoria no Processo Decisório



Fonte: Teixeira (1977, p. 91).

A etapa de formulação mais detalhada do problema é o início da atuação do assessor. O problema pode surgir de várias circunstâncias, o importante é o assessor deixar claro para o responsável pela decisão a existência do problema formulado. A etapa que se faz o estudo do problema só deve ser iniciada após o responsável pela decisão reconhecer que o problema deve ser estudado. A atividade do assessor nessa etapa é levantar e coletar os dados dentro ou fora da organização, para manter o caráter globalizado e integrado do estudo (TEIXEIRA, 1977).

Na etapa da formulação das alternativas é necessário que o assessor identifique os possíveis reflexos, internos e externos, da solução que será adotada, pois os resultados da decisão poderão afetar toda a organização. Quanto à redação dos documentos, tem o objetivo de traduzir as decisões e também orientar sobre os procedimentos a serem adotados na execução da decisão, por isso é importante detalhar os objetivos, as tarefas e responsabilidades de cada envolvido, os prazos para execução, entre outros (TEIXEIRA, 1977).

Na etapa de acompanhamento da execução, os assessores atuam complementando a atenção dada “à execução das diversas tarefas que concorrem para a consecução do objetivo fixado na decisão tomada” (TEIXEIRA, 1977, p. 89). Através da supervisão feita pelos assessores, estes podem identificar a necessidade de reajuste na execução das

tarefas, tendo como base os objetivos pré-fixados, os fatores que iniciaram a tomada de decisão e ao surgimento de novos fatos. (TEIXEIRA, 1977).

Para tanto, o secretário precisa desenvolver a capacidade de avaliar quais informações são importantes para a tomada de decisão, destacando-se que cada nível organizacional precisa de um tipo de informação diferenciada, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Níveis do fluxo de informação

Nível estratégico	Nível tático	Nível operacional
Informação elaborada para suporte de decisões em longo prazo, orientada para agentes decisores.	Informação em nível estratégico e superior, gestão de médio prazo.	Controle e execução de tarefas em curto prazo, fonte básica geradora de informação que flui na organização.

Fonte: adaptado de Mazulo e Liendo (2010).

Para o secretário ter uma atuação assertiva na tomada de decisão “além de perceber, analisar e compreender a situação/problema e suas inter-relações, necessita conhecer amplamente os processos, as estratégias e a dinâmica organizacional de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução” (DURANTE, 2012, p. 32). Espera-se do secretário também a criação de conhecimentos a partir das informações que gerencia, através da sua capacidade reflexiva e seus conhecimentos organizacionais.

Fica claro, portanto, a participação do secretário executivo no processo decisório, enquanto assessor dos tomadores de decisão e enquanto decisor das questões ligadas à secretaria e as suas responsabilidades, necessitando, para isso, desenvolver visão holística da empresa e do mercado em que a empresa atua, principalmente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem abordagem qualitativa e classifica-se, quanto a seus objetivos, como descritiva (VERGARA, 1998; MARCONI & LAKATOS, 2010). Quanto ao método empregado, inicialmente foi feita a revisão na literatura disponível, a partir de materiais publicados, com o propósito de possibilitar o exame do tema sob enfoque do secretariado executivo (MARCONI & LAKATOS, 2010). Na sequência, adotou-se o estudo de caso único, que foi escolhido por se entender como método

mais adequado para responder a problemática da pesquisa uma vez que possibilita um estudo aprofundado (YIN, 2005; GIL, 2010).

O universo desse estudo foi constituído por empresas do setor privado que possuem em seu quadro de funcionários secretários executivos formados atuando na área. Dentre essas empresas, o caso foi selecionado de modo não-probabilístico, do tipo por conveniência e intencional (HAIR JR. et al., 2005). O setor privado foi escolhido, partindo-se do pressuposto que por ser menos burocrático e hierarquizado que o público, além de ter uma cultura mais flexível, o secretário executivo poderá ter maior participação no processo decisório.

No tocante aos sujeitos da pesquisa, elegeu-se o(a) secretário(a) executivo(a) e seu gestor imediato, podendo este ter cargo de gestão intermediária ou estratégica, justamente porque nestes casos a tomada de decisão faz parte da rotina de trabalho e estas geram consequências que afetam toda a organização.

Nesse sentido, a seleção do caso observou os seguintes requisitos:

- a) Ser empresa privada situada na cidade de Fortaleza-CE.
- b) Ter no quadro de funcionários, o(a) secretário(a) executivo(a) na assessoria direta ao gestor, sendo esta com cargo de gestão intermediária ou estratégica.
- c) Ter a autorização do responsável pela empresa e dos sujeitos da pesquisa para participarem do estudo.

Com essa base, o estudo foi realizado em uma empresa de construção civil, cujo nome é mantido no anonimato, assim como dos sujeitos participantes. A empresa levará o nome de Alfa e os sujeitos serão identificados como secretária executiva e gestor. Trata-se de um caso típico que possibilita identificar condições de uma situação diária e um lugar comum (Yin, 2005).

A técnica escolhida para coleta de dados foi a entrevista que é considerada “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” (YIN, 2005, p. 116). O roteiro da entrevista foi estruturado previamente, com base no referencial teórico e nos objetivos do estudo, com perguntas abertas já que possibilita uma investigação mais profunda e precisa (MARCONI & LAKATOS, 2010).

O contato inicial foi realizado com a secretária executiva e as entrevistas foram agendadas para o dia 12 de novembro de 2014, no período da tarde, tendo como local o escritório da empresa. No início da entrevista a secretária executiva e o gestor assinaram o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido e o gestor assinou o Termo de Autorização da Empresa.

A entrevista teve início com questionamentos para caracterização da empresa, como consta na análise dos dados, e identificação dos sujeitos da pesquisa. A secretária executiva tem 24 anos, é formada em Secretariado Executivo, trabalha na empresa em estudo desde janeiro de 2014 como Secretária Executiva. O gestor tem 27 anos, está concluindo o curso de Engenharia Civil, atua na empresa desde 2005 como Gerente Administrativo/Diretor Tecnologia da Informação (T.I.). As principais atividades dos entrevistados são:

- a) Secretária executiva: atender ao diretor geral da empresa em relação às correspondências e *e-mail*, acompanhar a agenda, preparar a documentação jurídica para a habilitação das licitações que a empresa concorre, preparar documentação de medição do andamento da obra para prestação de contas com o contratante, atender telefonemas e clientes interno e externos, acompanhar as decisões e atividades do diretor, dentre outras.
- b) Gestor: gerenciar corpo administrativo do escritório e da T.I., buscar inovações e aquisições para o escritório e para as obras, realizar contatos e negociações com bancos, dentre outras.

Na sequência é caracterizada a empresa, como ocorre o processo de tomada de decisão e, por último, como se dá a participação da secretária executiva no processo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA

A empresa Alfa é cearense, localizada na cidade de Fortaleza, atua há 19 anos no mercado nas áreas de Projetos e Obras Cíveis, atualmente, com foco em licitações de obras públicas. O seu portfólio de obras possui construções, reformas, implantação de sistemas de drenagem, sistemas de abastecimento de água, entre outros empreendimentos.

A missão da empresa é executar obras com agilidade, buscando superar expectativas, priorizando os clientes e os compromissos

firmados em contrato, e sua visão é ser referência de excelência na construção civil com soluções integradas, através de obras que surpreendam as expectativas do cliente com inovação, solidez, confiança, eficiência segurança e qualidade (ALFA, 2014).

Os valores da empresa em estudo são cinco: qualidade e inovação; foco no resultado; transparência; respeito às pessoas e ao meio ambiente; e atuação responsável (ALFA, 2014).

De acordo com os dados levantados na pesquisa a organização busca se destacar no mercado através da qualidade dos materiais e dos serviços prestados, investimento com tecnologia moderna da área, cumprimento dos prazos, excelência dos acabamentos, qualidade no atendimento aos clientes e no relacionamento com fornecedores e colaboradores, e busca sempre identificar os pontos do projeto que precisam ser melhorados para evitar problemas futuros.

Foi observado durante as entrevistas e confirmado pelos sujeitos, que o quadro de colaboradores do escritório, a estrutura e a diretoria são divididos com outra empresa do mesmo ramo de atividade, mas que são juridicamente separadas. A diretoria é composta por quatro sócios de ambas as empresas, que são: Diretor Geral/Comercial, Gerente Administrativo/Diretor de T.I, Diretor Técnico e Diretor Financeiro, sendo todos assessorados pela mesma secretária executiva. As empresas possuem os setores: financeiros, comercial/compras, técnico, T.I e Recursos Humanos (R.H), compostos por colaboradores internos e externos, e a contabilidade é terceirizada.

O principal ponto forte da empresa informado pelos entrevistados é a facilidade de comunicação com os diretores e entre os setores, e o ambiente organizacional de companheirismo e ajuda mútua.

4.2 A TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA ALFA

Um dos focos das entrevistas realizadas com o gestor e a secretária executiva buscou compreender como ocorre o processo de tomada de decisão na empresa. Inicialmente buscou-se saber qual o entendimento dos entrevistados acerca da tomada de decisão. Tomada de decisão para o gestor significa “fazer a melhor escolha, com menor perda, seja de tempo, material ou intelectual”. Tal visão segue o

posicionamento de Maximiano (2009): tomar decisões é aproveitar uma oportunidade ou resolver um problema.

A tomada de decisão na empresa Alfa acontece de duas formas: em grupo e individual e, de acordo com os entrevistados, não utilizam um modelo específico. Entretanto, ao comparar as informações obtidas com o referencial teórico podem ser percebidos padrões na tomada de decisão com a execução do processo decisório em grupo.

As decisões em grupo na empresa acontecem para solucionar problemas mais complexos, que envolvem vários setores e/ou que as consequências sejam de grande importância para a empresa, que podem ser caracterizadas como não programadas. Também de incerteza quando os responsáveis pela tomada de decisão possuem poucas informações e com elas precisam definir qual alternativa será escolhida (DUBRIN, 2008).

Quando o diretor geral precisa solucionar um problema, geralmente, se reúne com os demais diretores, a secretária executiva e as pessoas que ele julga envolvidas, para que todos exponham suas alternativas, em seguida ele julga as melhores alternativas com os participantes e escolhe a solução satisfatória para ser implementada. Também já é feita a distribuição das atividades, conforme afirma o gestor: “muitas vezes não é priorizada a melhor decisão, mas sim a que mais se adapta a situação”.

Entende-se que a empresa segue a “abordagem básica para a tomada de decisão – definir o problema, identificar critérios, coletar e avaliar dados, listar e avaliar alternativas, escolher a melhor alternativa, e implementar essa alternativa” (HITT et al., 2007, p. 298) e, devido a racionalidade limitada, adota decisões consideradas satisfatórias (GOMES, 2007).

Ambos os entrevistados informaram que a decisão final é sempre do diretor geral, e caso a alternativa escolhida gere outros problemas ele assume as responsabilidades. Explica a secretária executiva: “o diretor geral faz a reunião em grupo, apresenta o problema, ouve as sugestões e decide o que vai ser feito”. Com isso, percebe-se que o grau de tomada de decisão em grupo da empresa é o consultivo (DUBRIN, 2008).

Considerando a tomada de decisão em grupo, as principais vantagens apontadas pelos entrevistados são: a possibilidade de contribuição de todos os colaboradores, o que facilita a aceitação das decisões, e a visualização de situações que poderiam passar despercebidas, confirmando a visão de Robbins (2009) ao afirmar que

o grupo possui a capacidade de gerar informações e conhecimentos mais completos, diversidade de pontos de vista e facilidade de aceitação de uma solução.

Quanto às desvantagens, foram apontadas: ruídos na comunicação, podendo existir quando a atividade de execução da decisão é repassada por outro colaborador que não seja o diretor geral e a demora nos processos. É desvantagem justamente porque as decisões individuais são mais rápidas, com consistência de valores e coerência nas decisões (ROBBINS, 2009).

No momento em que surge um problema novo e que precisa ser solucionado com urgência, o diretor geral não avisa com antecedência que irá realizar a reunião, ele reúne todos que podem ajudá-lo, a fim de buscar novas ideias, que possam agregar valor na sua decisão. Entretanto, em decisões que se tenha conhecimento prévio, por exemplo, quando precisam definir em quais licitações concorrer, o diretor geral avisa com antecedência aos participantes para que se organizem e já formulem suas opiniões, evidenciando a eficácia do grupo, pois gera um maior número de alternativas (ROBBINS, 2009).

As decisões individuais ocorrem quando é um problema simples, rotineiro ou com consequências de pouco impacto na empresa, todos os colaboradores precisam tomar decisões individuais nas suas atividades. O gestor informou que por se envolver em vários processos as decisões que ele precisa tomar são diversas, exemplos: “tipo de compra de material de informática, participação ou não em licitações, qual método de pagamentos vamos adotar aos colaboradores”. Entende-se que as decisões individuais da empresa são caracterizadas como: programadas, possuem um caminho de ação preestabelecido, pois são problemas que já foram confrontados pela empresa e sempre se comporta da mesma forma (MAXIMIANO, 2009); e de certeza, que “existe quando os fatos são bem conhecidos e o resultado pode ser previsto precisamente” (DUBRIN, 2008, p.83).

As visões dos entrevistados corroboram a afirmação de DuBrin (2008, p. 83) que “os gerentes de alto nível gastam mais tempo tomando decisões não programadas, ao passo que gerentes de nível inferior enfrentam uma proporção maior de decisões programadas”. Pode-se perceber também que não só os gerentes de nível inferior, mas também os demais funcionários tomam uma proporção maior de decisões programadas.

A principal característica do decisor, apontada pela secretária executiva, que influência na tomada de decisão é a independência,

sendo que ele só solicita auxílio quando é necessário, e a característica pessoal apontada pelo gestor é a busca pela praticidade e facilidade desde o início do processo decisório até a execução. Percebe-se através das características pessoais apontadas pelo gestor que seu estilo predominante, de acordo com a classificação de Robbins (2009), é o diretivo.

4.3 A PARTICIPAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA TOMADA DE DECISÃO

A segunda etapa das entrevistas visou identificar a participação da secretária executiva na tomada de decisão. Identificou-se que a secretária executiva da empresa Alfa tem poder decisório nas questões ligadas as suas atividades e sua principal contribuição para o processo diz respeito ao gerenciamento das informações.

Devido à secretária executiva ter conhecimento de todos os setores ela precisa gerenciar seu tempo para poder ajudar em tarefas de outros colaboradores, conforme ela afirma: “tenho que decidir, enfim, se eu aceito essa tarefa agora, se eu trabalho sozinha, se eu trabalho em equipe, se eu posso chamar uma pessoa pra me auxiliar em alguma atividade”.

Na visão do gestor, a secretária executiva participa no processo decisório da empresa de forma a “agilizar as informações para tomada de decisão mais rápida e correta” e sua participação é importante para organizar as decisões. Confirmando a visão do gestor, para a secretária executiva, sua principal contribuição na tomada de decisão é o gerenciamento da informação. O diretor geral da empresa espera que ela sempre esteja informada de todos os acontecimentos do escritório.

Nos casos que a secretária executiva não participa da tomada de decisão, o diretor geral repassa as informações em forma de resumo, pois se não estiver informada algum processo importante pode parar. Em problemas de grande magnitude ela precisa de informação para identificar as fontes do problema ou alguém que possa ajudar o decisor.

Uma das formas que ela busca informação é através da convivência com todos os setores, outra é com o gerenciamento do e-mail do diretor geral, no qual ela tem autoridade para responder o que tiver conhecimento e quando é um assunto desconhecido, ela conversa com o diretor geral para definir as providências a serem tomadas.

Em relação à agenda dos diretores, que também pode ser uma fonte de informação, cada um é responsável pela sua, a secretária executiva apenas acompanha a agenda do diretor geral e as atividades dele, principalmente lembrando os seus compromissos e as suas prioridades.

A secretária executiva geralmente contribui com alternativas para solucionar problemas inerentes ao escritório e que irão ajudar a fluir o trabalho do diretor geral, nesses casos ela também auxilia no julgamento das decisões. Já o gestor entrevistado informou que solicita o auxílio da secretária executiva nas suas decisões para ter uma visão diferente do problema e sempre que cabível o julgamento dela é necessário. Percebe-se que, como gerenciador das informações da organização, o secretário tem uma visão sistêmica. O acesso às informações confidenciais, estruturadas e não estruturadas, possibilita que o mesmo analise criticamente os dados e oriente o seu gestor considerando a complexidade organizacional, influenciando direta ou indiretamente o processo decisório (BRUNO, 2006).

A oficialização da decisão pode ser feita através de e-mail, comunicado ou ofício, mas não é um fato obrigatório. Muitas decisões são tomadas sem que haja essa formalidade, quando é necessária a atividade é de responsabilidade da secretária executiva. Nas fases de execução e acompanhamento da decisão, a secretária executiva direciona a tarefa ao funcionário mais indicado, informando as resoluções da decisão aos demais colaboradores, quando possível, participando e acompanhando a execução das atividades. Na visão do gestor, o acompanhamento da secretária “ajuda e acelera na execução”.

Por fim, retomando o processo de tomada de decisão que consiste basicamente nas etapas: 1) definir o problema, 2) coletar e avaliar os dados, 3) listar e avaliar as alternativas, 4) selecionar a melhor alternativa, e 5) implementar e acompanhar, pôde-se perceber que a secretária executiva participa na primeira etapa quando o problema é relativo às suas atividades, na segunda etapa através da coleta, análise e fornecimento dos dados, por ser a detentora de muitas informações da empresa. Na terceira etapa participa quando é solicitado pelo gestor, especialmente quando se tratam de problemas do escritório. A etapa 4 está sob a responsabilidade do diretor geral, com exceção das decisões individuais, nesse caso a secretária também seleciona a alternativa que jugar melhor para resolver seus problemas. Na última etapa a secretária contribui na implementação da decisão quando está de acordo com suas habilidades e no acompanhamento

para direcionar, ajudar e acompanhar a execução das atividades, mantendo a diretoria informada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se compreender a participação do secretário executivo no processo decisório, e identificar suas contribuições no processo decisório. Para isso foi necessário entender as funções do profissional secretário e como acontece a tomada de decisão na empresa em estudo.

Foi possível perceber a importância da tomada de decisão para o ambiente organizacional, pois esta atividade encontra-se presente em todos os níveis da empresa e tem influência direta nos resultados. O tipo da decisão irá definir como ela será tomada, considerando também a propensão a assumir riscos pelo responsável da decisão e os objetivos que devem ser alcançados.

O objetivo do processo decisório é padronizar as decisões não programadas para que se tornem programadas. A padronização não garante a escolha da melhor alternativa, mas ter um processo decisório estruturado evita a interferência e distorções da realidade, que podem gerar dificuldades e erros na tomada de decisão. O processo decisório ainda pode ser melhor elaborado a partir dos modelos de tomada de decisão, seja racional seja gerencial, seja individual ou em grupo.

Os entrevistados afirmaram que a empresa Alfa não utiliza um modelo de tomada de decisão específico, mas através dos dados obtidos pode-se concluir que utilizam o modelo de tomada de decisão em grupo para decisões não-programadas ou com grau de risco ou de incerteza.

Os resultados possibilitam compreender que o método utilizado na tomada de decisão em grupo é o consultivo, que busca obter a visão de todos os envolvidos na decisão para ter um maior número de alternativas para o problema. Nesse caso, a secretária executiva contribui com alternativas sempre que o gestor solicita, ou seja, em questões que ela tenha conhecimento prévio do assunto ou que seja inerente as suas atividades. As alternativas escolhidas são satisfatórias de forma a satisfazer as necessidades do problema.

Constatou-se que a secretária executiva tem poder decisório nas suas atividades, e principalmente no gerenciamento do seu tempo, face à demanda da empresa. No que se refere à agenda dos diretores a sua

atuação é somente acompanhando as atividades e lembrando as prioridades dos compromissos.

O gerenciamento das informações é a principal contribuição da secretária executiva na tomada de decisão, esta adquire informações na sua rotina de trabalho, na convivência com todos os setores e públicos da empresa, na administração da documentação e do *e-mail*, e, por ser fundamental à empresa, a diretoria também procura manter a eficácia na comunicação com a secretária mantendo-a informada sobre seus negócios, metas e objetivos, para garantir a credibilidade das informações que irão receber.

Por fim, a secretária executiva tem o papel também de acompanhar a execução da decisão, buscando direcionar e auxiliar nas atividades que devem ser realizadas e, na ausência do diretor geral, cobrar os responsáveis.

Assim, observou-se que a secretária executiva contribui de diferentes formas na tomada de decisão e participa de várias etapas do processo, ela pode ser envolvida diretamente, tendo sua opinião consultada, fornecendo informações, acompanhando ou participando da execução, como também de forma mais indireta, buscando apenas os dados solicitados ou transmitindo a decisão.

Destaca-se que os objetivos do estudo foram alcançados, pois se descreveu como ocorre o processo decisório na empresa e a participação do secretário executivo. No entanto, o estudo apresenta limitações, sendo uma delas o fato de contemplar a opinião de dois sujeitos envolvidos no processo de decisão. Acredita-se que conhecendo a opinião de todos os diretores inclusive do diretor geral, se compreenderia melhor o processo. Outro fato limitador é o estudo de caso único, considerando-se que cada empresa possui estrutura e ambiente diferente não se pode fazer generalizações a partir das conclusões desse estudo.

REFERÊNCIAS

ALFA. **Portfólio da empresa**, 2014.

BRASIL. Lei nº 7.377 de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em: 27 nov. de 2014.

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_xvconsec_11ugar_a.pdf>. Acesso em: 1 out. 2014.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha et al. A qualidade das alternativas em decisões estratégicas: um estudo sobre criatividade e completude em decisões empresariais. **Revista de Administração Mackenzie: Edição Especial**, São Paulo, v. 11, n. 6, p.55-80, Nov/Dez. 2010. Disponível em: <dci.ccsa.ufpb.br/lti/?download...pdf>. Acesso em: 01 out. 2014.

DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão: Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: Ltc, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução**

à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZULO, Roseli; LIENDO, Sandra. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira.** São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TEIXEIRA, Gilberto José Weinberger. O papel da assessoria no processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.81-92, set. 1977. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1026>. Acesso em: 24 out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.** Tradução: Silvio Floreal Antunha. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.