

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO BILÍNGUE

Mariana Alissa Ritter Riccordi

GESTÃO DO CONHECIMENTO: o papel da secretária na geração de conhecimento
empresarial e no processo decisório do executivo.

São Leopoldo - RS

2009

Mariana Alissa Ritter Riccordi

GESTÃO DO CONHECIMENTO: o papel da secretária na geração de conhecimento empresarial e no processo decisório do executivo.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngue, pelo Curso de Secretariado Executivo Bilíngue da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof.^a Ms. Izabel C. da Rosa dos Santos

São Leopoldo – RS

2009

“No começo da minha jornada, eu era ingênuo. Não sabia que as respostas desaparecem enquanto a pessoa continua a viajar, que há apenas mais complexidade, que há ainda mais inter-relações e mais perguntas.” (KAPLAN, 1996, p.7)

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar como os profissionais do Secretariado Executivo gerenciam as informações adquiridas ao longo da rotina de trabalho e como se dá a transmissão dessas informações ao executivo que assessora e demais departamentos da empresa, verificando desta forma qual é a participação deste profissional na gestão e criação do conhecimento empresarial e no apoio a tomada de decisão dos executivos. A preocupação com este tema surgiu a partir da constatação de que as empresas necessitam cada vez mais utilizar o capital intelectual como vantagem competitiva e como suporte para decisões mais eficientes. O presente trabalho apresenta-se como uma pesquisa exploratória e explicativa e se desenvolveu através da análise de conteúdo de questionários aplicados em Secretárias Executivas e em alguns Gestores. A análise, aliada ao referencial teórico apresentado, oportunizou a verificação de como as Secretárias Executivas estão inseridas nos Processos de Gestão do Conhecimento e Tomada de Decisão nas empresas.

Palavras-chave: Secretária Executiva. Gestão do Conhecimento. Processo Decisório.

ABSTRACT

This research had as main goal identify how the professionals of Executive Secretariat manage the information acquired during the working routines and how is the transmtion of these information's to the executives assisted by them, among with all other departments of the company, verifying this way, what is the participation of this professional in the management and creation of the business knowledge and in the support of the executive's decisions. The concern with this subject came as of the observation of that the companies need more and more to utilize the intellectual capital as competitive advantage and as support to more efficient decisions. The present paper presents itself as both exploratory and descriptive research, and has been developed through the analysis of the content of questionnaires applied to executive secretaries and to some managers. The analysis, allied to the presented theoretic reference, gave the opportunity to verify how the Executive Secretaries are inserted in the processes of Knowledge Management and in the decision making of the Companies.

Key-words: Executive Secretary. Knowledge Management. Decisory Process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: A Organização do Conhecimento.....	15
Ilustração 2: Espiral do Conhecimento	18
Ilustração 3: Níveis Hierárquicos da Informação	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Questionário Secretárias	33
Quadro 2: Questionário Gestores (as)	34
Quadro 3: Perfil das respondentes	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E GESTÃO	12
2.2 O CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO	21
2.3 SECRETARIADO EXECUTIVO	27
3 METODOLOGIA	31
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2 COLETA DE DADOS	32
3.3 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	34
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4.1 PERFIL DAS RESPONDENTES.....	36
4.2 ARMAZENAMENTO E COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES	38
4.3 COMUNICAÇÃO E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTOS.....	40
4.4 CONTEXTO PARA A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO	42
4.5 PARTICIPAÇÃO NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E NO PROCESSO DECISÓRIO	43
5 REFLEXOES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES.....	54

1 INTRODUÇÃO

Os conceitos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento surgiram no final dos anos 80, com a ascensão dos sistemas de TI (Tecnologia da Informação), computadores pessoais e toda a “avalanche” informatizada que passou a dominar as empresas. Porém, muitos executivos acabaram se frustrando ao perceber que apenas uma boa estrutura de informática não garantia maior vantagem competitiva, pois sozinha não consegue criar conhecimento. O próprio valor das informações, dados e conhecimento se modificou ao longo dos anos. O trabalho que antes se levava dias para concluir e que gerava os dados que eram utilizados no processo decisório, hoje é feito em questão de poucas horas, utilizando-se algum programa simples. Porém, o resultado deste trabalho não poderá ser apenas dados, mas sim toda a análise e diagnóstico feito pelo funcionário, e aí está o desafio da Gestão do Conhecimento (DRUCKER, 1988, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2001).

Com o passar do tempo e depois de gastar muito dinheiro com informatização, as organizações voltaram-se à ferramenta mais precisa para a criação de conhecimento – seus próprios funcionários (DRUCKER, 1988, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2001).

Diante da necessidade de se saber mais, o intercâmbio de informações nas empresas tornou-se fundamental. Por causa disso, também a estrutura organizacional está se modificando e os níveis gerenciais se reduzindo, de forma que a tendência, segundo Peter Drucker (1988, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2001), é que as empresas funcionem como orquestras, em que cada um é especialista e gestor da sua função e todos se reportam a um único CEO - em inglês: Chief Executive Officer. É o cargo mais alto da empresa. (Dicionário..., 2009). Na busca por novos conhecimentos, surgiram diversas novas formas de organização: equipes multifuncionais, grupos de trabalho, pesquisa multidisciplinares e também as comunidades de prática, que embora informais, muito contribuem pelo fato de o compartilhamento de experiências e conhecimento ter mais liberdade e criatividade.

Neste novo cenário, a secretária passa a ser muito mais uma gestora do conhecimento, que gerencia todas as informações da empresa e que fornece

suporte ao processo decisório, do que ter os moldes que a função apresentava há alguns anos atrás, ou seja, a Secretária que cumpria atividades como taquigrafia e datilografia, mas que nunca teve espaço para contribuir com conhecimentos e opiniões subjetivas (CARVALHO; SILVA, 1998). Além disso, embora muitas das suas práticas de trabalho possam ser rotineiras, a criação de novos conhecimentos e formas de executar o trabalho também é necessária, uma vez que o cenário organizacional continua se modificando (RODRIGUES apud CARVALHO, 2004).

Diante dessa realidade, este estudo irá verificar como os profissionais do Secretariado Executivo gerenciam as informações adquiridas ao longo da rotina de trabalho e como se dá a transmissão dessas informações ao executivo que assessora e/ou demais departamentos da empresa, verificando desta forma qual é a participação deste profissional na gestão e criação do conhecimento empresarial e no apoio a tomada de decisão dos executivos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No sentido de conhecer como estas profissionais estão inseridas nos processos de Gestão da Informação, criação de Conhecimento Organizacional e suporte à Decisão dentro de suas empresas, surgiram as seguintes questões:

Como o profissional do Secretariado Executivo gerencia o conhecimento adquirido ao longo da rotina de trabalho de forma a armazenar, processar e tornar a busca mais eficiente?

Existe a preocupação, por parte deste profissional, em processar as informações que irá transmitir ao executivo para a tomada de decisão, de maneira que contribua para tornar este processo mais eficiente?

De que forma este profissional faz a transmissão de informação ao executivo que assessora e/ou demais áreas da empresa para assegurar que ele seja bem compreendido e efetivamente útil no processo de tomada de decisão?

Este profissional tem espaço nas empresas para criar e compartilhar conhecimentos ou é apenas um gestor de informações?

1.2 OBJETIVOS

Seguem os objetivos Geral e Específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se e como os profissionais do Secretariado Executivo gerenciam informações que poderão contribuir no processo decisório dos Executivos que assessoram e também com a aprendizagem organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar de que forma o profissional do Secretariado Executivo recebe e disponibiliza as informações e conhecimentos que poderão contribuir para o processo decisório e aprendizagem organizacional;
- Identificar como as Secretárias Executivas pesquisadas contribuem com a tomada de decisão de seus gestores;
- Verificar se este profissional tem espaço nas empresas para criar e compartilhar seus conhecimentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A cada dia, as organizações necessitam mais de pessoas que não apenas executam, mas pensam e recriam processos. A profissão de Secretária (o) Executiva (o) também continua em constante modificação e hoje é necessário que este profissional seja muito mais ativo na criação de conhecimentos e não mais um simples “banco de dados”, pois ocupa uma posição privilegiada em relação ao acesso às informações.

Hoje, podemos perceber que muitos dos profissionais do Secretariado Executivo atuam nas empresas como função de apoio do processo decisório, pesquisando e disponibilizando as informações necessárias para este processo.

Com as novas estruturas organizacionais, a secretária agregou funções que antes eram desempenhadas por gerentes intermediários, e passou a gerenciar todas as informações da empresa, processando, armazenando e compartilhando com demais setores (CARVALHO; SILVA, 1998).

Esta pesquisa irá verificar como as Secretárias Executivas estão realmente inseridas nestes processos e pretende auxiliar estes profissionais a repensar a maneira como têm gerenciado estas atividades, melhorando assim o “produto” que oferecem aos executivos e/ou colegas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados os objetivos e a justificativa desta pesquisa.

A seguir, é introduzida a fundamentação teórica onde são abordados os tópicos “Informação, Conhecimento e Gestão” e “Conhecimento no Processo Decisório”. Com este embasamento é possível compreender a importância dos temas para as empresas e a relação destes com a profissão de Secretária Executiva, assunto também detalhado neste mesmo capítulo.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia escolhida, bem como a descrição das ferramentas selecionadas e detalhes sobre a parte prática desta pesquisa.

No quarto capítulo pode-se conhecer o perfil dos participantes. Neste mesmo capítulo encontra-se a análise dos dados coletados e a relação com o referencial teórico.

Já no último capítulo estão descritas as principais conclusões e reflexões obtidas com a análise de dados, buscando responder às questões iniciais desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de Gestão do Conhecimento e Processo Decisório relacionando-os às competências da Secretária Executiva, além da apresentação das principais características desta profissão.

Na etapa do levantamento bibliográfico, segundo Barros e Lehfeld (2000), o pesquisador, tendo em mãos as palavras-chave do tema da pesquisa, irá localizar estes referenciais em bibliografias. Em seguida, tendo identificado as obras de interesse, iniciará a compilação, isto é, a reunião dos materiais selecionados. Após, este material será analisado e interpretado em fundamentos que irão construir a fundamentação para a pesquisa a ser realizada.

2.1 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E GESTÃO

No Brasil, como em todo o mundo, a Sociedade da Informação é uma realidade em pleno desenvolvimento. Nesta Era, a informação chega em quantidade e velocidade até pouco tempo inimaginável. Temos facilidades tecnológicas que nos permitem acessar contas bancárias pela internet ou telefone, comprar produtos sem ir até a loja, conversar com pessoas de qualquer lugar do planeta de graça, sem falar no acesso a milhares fontes de informação em poucos minutos (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO GOVERNO BRASILEIRO, 2000).

Esta transformação se deve a três fenômenos inter-relacionados. O primeiro é a convergência da base tecnológica, em que a computação, as comunicações e os conteúdos se aproximam e permitem se processar e representar qualquer tipo de informação em um único formato, o digital. O segundo fenômeno é a Dinâmica da Indústria, que tem permitido que cada vez mais pessoas consigam comprar computadores pessoais. E em terceiro lugar, em consequência dos dois primeiros fenômenos, o crescimento e evolução da internet (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO GOVERNO BRASILEIRO, 2000).

Para Peter Druker (2002), o comércio eletrônico, ou seja, a internet como canal mundial mais importante para a distribuição de bens, serviços e informações,

está mudando profundamente as economias, mercados e estruturas industriais. Porém, o impacto desta Revolução será ainda maior no modo como enxergamos o mundo e nós mesmos dentro dele.

“Na sociedade da informação, o cenário econômico transforma-se de tal modo que inovar e converter conhecimento em vantagem competitiva passam a constituir importantes diferenciais.” (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO GOVERNO BRASILEIRO, 2000, p.6)

Para uma melhor compreensão, devemos definir as diferenças entre dados e informação.

Dados são fatos distintos e objetivos, registros que podem ter a forma de números, datas, medidas, valores, nomes, endereços, ou seja, os dados por si só têm pouca relevância ou propósito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A informação, segundo Davenport e Prusak (1998), pode ser compreendida como dados que fazem diferença. Em outras palavras, um dado, quando acrescentado de significado e valor, torna-se informação. A finalidade da informação, ainda segundo os autores, é mudar o modo como o destinatário vê algo.

Na transformação de dados em informação, computadores podem ajudar, porém, apenas os seres humanos são capazes de contextualizar, ou seja, saber qual a finalidade de um dado coletado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ainda hoje, nem todas as organizações consideram que a informação possui um valor da mesma forma que outros recursos organizacionais (MORESI, 2000). Porém, é reconhecida a importância dela. Na busca e manutenção de informações, surge a dificuldade de classificar e filtrar aquilo que possui algum interesse. Para minimizar esta dificuldade, Cronin (1990, apud MORESI, 2000) classificou o valor das informações nos seguintes tipos:

- Valor de uso - definido através da utilização final que será feita;
- Valor de troca – aquele que o usuário está disposto a pagar;
- Valor de propriedade – reflete o custo substitutivo de um bem;
- Valor de restrição – no caso de informações secretas ou de interesse comercial.

Por ser um bem abstrato, torna-se difícil estabelecer uma equivalência em dinheiro para a informação, pois este está associado a um contexto. Este contexto também irá variar de uma empresa para outra. Por exemplo, uma informação poderá ter um alto valor para uma determinada organização, e ser totalmente sem interesse

para outra, que está em um contexto de mercado bem diferente da primeira (MORESI, 2000).

Thomas Davenport (2000) defende o uso “ecológico” da informação, onde a empresa não deve se concentrar na geração e distribuição de enormes quantidades de informações, mas no uso eficiente de uma quantidade pequena. A teoria da Ecologia da Informação (DAVENPORT, 2000) possui quatro atributos chave: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; ênfase no comportamento pessoal e informacional.

Chun Wei Choo (2003) defende que as empresas utilizam a informação em três “arenas”. A primeira seria para criar significado, uma vez que o mercado é dinâmico e molda as empresas constantemente. Para sobreviver, as empresas precisam captar as informações que indiquem sinais de mudanças. A segunda arena é a criação de novos conhecimentos, aliando informações externas ao knowhow de sua equipe e aumentando sua capacidade competitiva. E a terceira forma de utilização da informação é para a tomada de decisões. Neste caso as empresas buscam aquelas informações pertinentes à resolução de seus problemas.

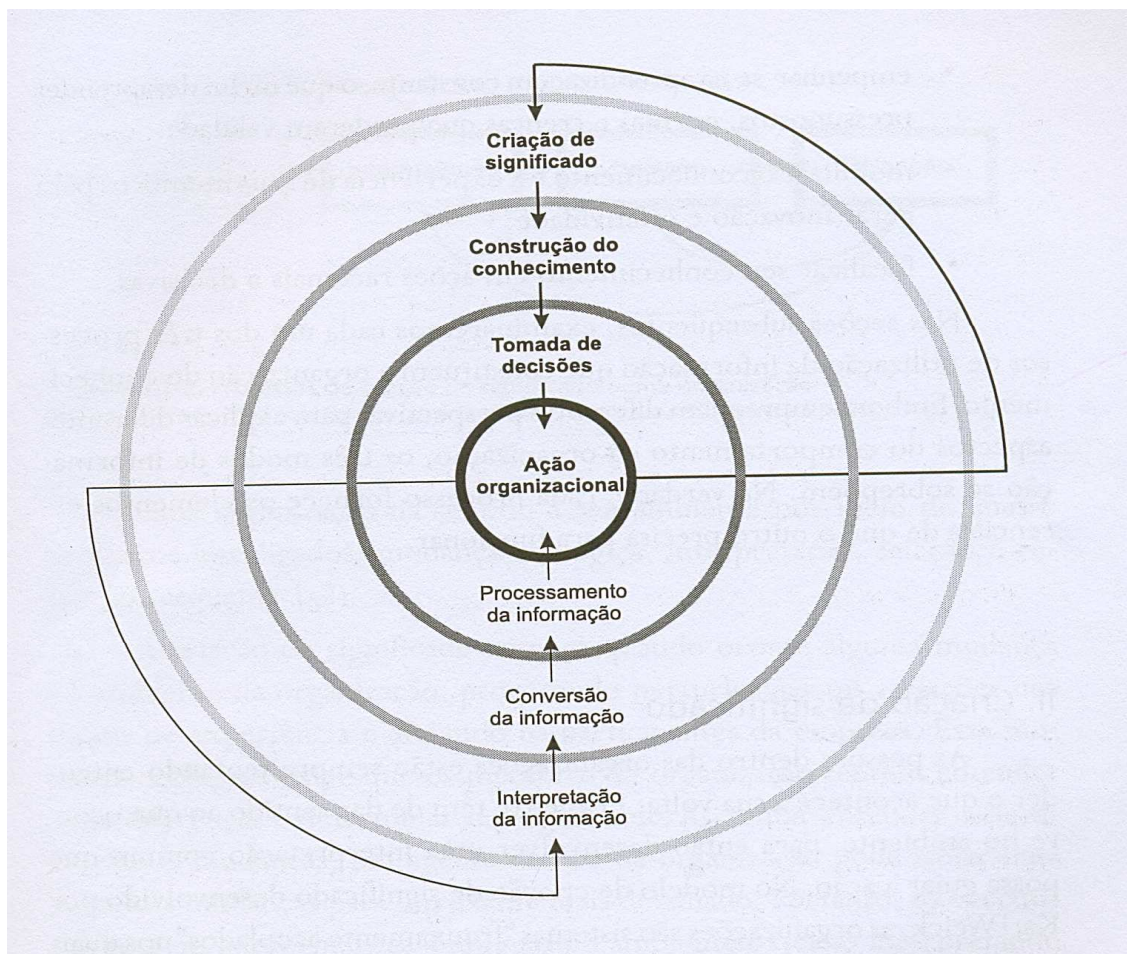


Ilustração 1: A Organização do Conhecimento
 Fonte: Choo (2003, p.31)

Estas três arenas de uso da informação são processos interligados, que se alimentam mutuamente. A informação é captada no ambiente exterior e primeiro será assimilada como informação do ambiente da organização, sendo criado um significado para ela. Nesta arena, o principal processo da informação é a interpretação de mensagens sobre o ambiente. Depois, este significado é aliado ao conhecimento pessoal dos indivíduos e convertido em conhecimento que será compartilhado e transformado em inovação. Aqui o principal processo da informação é a conversão do conhecimento. Quando este conhecimento está pronto e compartilhado, a empresa poderá tomar uma decisão, que vai gerar uma ação. Na terceira arena, a principal atividade é o processamento e análise da informação. Esta ação mudará o ambiente, ao qual a organização terá que se adaptar, gerando assim novos conhecimentos e realimentando um novo ciclo (CHOO, 2003).

Em uma organização do conhecimento, as três arenas do uso da informação devem estar ligadas, pois uma fornece peças necessárias para o funcionamento da outra (CHOO, 2003).

“A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão pode ser considerada uma organização do conhecimento.” (CHOO, 2003, p.30).

Apesar de todas as bibliografias que vem sendo escritas desde meados dos anos 90, ainda são poucas as empresas bem sucedidas no fomento aos novos conhecimentos. Em grande parte por causa da visão que a maioria dos gerentes tem do que seja conhecimento. Este conceito ainda não está bem claro para todas as empresas e assim é mais comum acreditarem que conhecimento seja processamento de informação puro e simples. Segundo Ikujiro Nonaka (1997), a criação de novos conhecimentos vai bem além e inclui o aproveitamento de conhecimentos tácitos, ou seja, *insights*, intuições e percepções de todos os funcionários, inclusive dos níveis mais operacionais. E o mais importante a ser entendido pelas empresas é que para se extrair isto, é necessário que todos conheçam de maneira mais profunda a Organização, e que esta por sua vez tenha objetivos claros e bem definidos. Somente o comprometimento, a sensação de fazer parte do que está acontecendo irá motivar a inovação e criatividade dos funcionários. “O ideal é que a organização formal reconheça e apóie as suas redes informais de relacionamentos e incorpore as inovações destas às suas estruturas” (CAPRA, 2002, p.122).

Gestão do conhecimento, nesta pesquisa, será considerada:

“A rigor, o conhecimento só pode ser criado por indivíduos... A criação de conhecimento por parte das organizações, portanto, deve ser compreendida como um processo que amplifica “organizadamente” o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o, tornando parte da rede de conhecimentos da organização”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, P.59)

Retomando Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser dividido em Tácito e Explícito. O primeiro caracteriza-se por ser transmitido através da interação entre as pessoas, pois está ligado à ação. Aprende-se a partir do exemplo e muitas vezes não se consegue transformar em linguagem, pois é muito subjetivo e pessoal. Já o conhecimento Explícito pode sim ser transmitido por linguagem formal, via manuais, por exemplo, e é registrado com facilidade. Estas duas formas, porém, não são entidades separadas, mas complementares.

A conversão do conhecimento tácito para explícito é muito importante para as organizações, pois é aí que o Conhecimento Organizacional é criado. Muitas vezes, ao perder um colaborador, a empresa também perde todo o conhecimento a respeito de suas atividades, pois estavam internalizadas no sujeito e nunca foram compartilhadas.

Nonaka e Takeuchi (1997) enumeram quatro formas de conversão. A primeira é a Socialização entre os indivíduos, a troca de experiências, da mesma forma como por tantos anos os ofícios eram ensinados.

Outra maneira é através da Externalização, quando o sujeito consegue transformar em linguagem seus conhecimentos subjetivos, valendo-se, muitas vezes, de metáforas ou analogias e é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

A terceira forma é a Combinação, em que se reconfigura conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, reunindo diversas fontes de conhecimento. “Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada.” (NONANKA; TAKEUCHI, 1997, p.75).

E finalmente, a última forma de conversão é a Internalização. Nela, o sujeito ira transformar conhecimento explícito em tácito, incorporando-o ao seu know-how. Para que isso ocorra é preciso verbalizar e diagramar o conhecimento em documentos, manuais ou histórias que ajudam outros indivíduos a internalizar experiências.

Em uma organização que aprende, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), existe o que estes autores chamam de Espiral do Conhecimento, onde as quatro formas de conversão estão em contínua interação dinâmica.



Ilustração 2: Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Ainda segundo estes autores, o modelo ideal de criação de conhecimento organizacional compreende cinco fases. Na primeira, o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é compartilhado. Para isso, é necessário um campo para que as pessoas possam dialogar e compartilhar experiências. Assim, formam-se equipes auto-organizadas, com pessoas de diversos departamentos funcionais que trabalham juntas para atingir uma meta em comum. Um modelo mental compartilhado é formado e então, na segunda fase, esta equipe auto-organizada o externaliza, verbalizando este modelo tácito em conceitos explícitos.

Na terceira fase é feita uma justificação ou filtragem de informações a fim de verificar se os novos conceitos recém-criados realmente valem a pena para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na quarta fase, este novo conceito justificado será transformado em algo tangível, como um protótipo, no caso do desenvolvimento de um novo produto. Deve ser construído combinando-se o conhecimento recém-criado ao conhecimento explícito já existente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação de conhecimento organizacional, no entanto, deve ser contínua, por isso, na quinta fase, o novo conceito, mesmo depois de ser transformado em modelo, passará para um novo ciclo de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por outro lado, muitas empresas não evoluem seu aprendizado, pois, segundo Choo (2003), tem dificuldade em desaprender o que sabiam antes, a fim de renovar suas práticas, crenças e conceitos.

Neste processo, as organizações precisam criar um contexto que estimule e facilite a criação e acúmulo de conhecimento individual. Choo (2003) apresenta cinco condições que promovem a espiral do conhecimento.

A primeira é a intenção. É a aspiração às metas da empresa que direciona a espiral do conhecimento, pois é esta intenção que fornece o critério para avaliar e julgar a veracidade e valor dos conhecimentos. A organização deve, então, estimular o compromisso de seus funcionários em relação a essa intenção, para que também desejem alcançar estas metas e direcionem todo seu conhecimento para isso (CHOO, 2003).

A segunda condição é a autonomia. Permitindo a autonomia dos funcionários, a organização aumenta a chance de surgirem oportunidades inesperadas e também estimula a automotivação das pessoas em criar novos conhecimentos (CHOO, 2003).

A próxima condição é a flutuação e caos criativo. A flutuação caracteriza-se por uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente (GLEIK, 1987, apud CHOO, 2003). Em uma organização, a flutuação causa um colapso nas rotinas, ou seja, faz com que as pessoas repensem e reconsiderem pensamentos e perspectivas fundamentais. É um processo que exige compromisso profundo dos indivíduos. Um processo contínuo de reconsideração e avaliação de premissas estimula a criação de novos conhecimentos organizacionais (CHOO, 2003).

O caos, por sua vez, surge naturalmente quando a organização passa por um momento de crise e pode também ser gerado intencionalmente quando líderes propõem metas desafiadoras, por exemplo. O caos intencional é chamado de caos criativo e faz com que os funcionários se focalizem na definição e resolução do problema. O caos criativo só trará benefícios, no entanto, se os membros da organização tiverem habilidade de refletir sobre suas ações (CHOO, 2003).

A quarta condição é a redundância. No processo de criação do conhecimento, um indivíduo ou grupo compartilhará um conceito com outro que talvez não precise dele imediatamente. Este compartilhamento de informações estimula o compartilhamento de conhecimento tácito acelerando o processo de criação do conhecimento. Porém, a redundância de informações pode gerar uma sobrecarga, por isso é preciso haver equilíbrio entre a criação e processamento de informações. Uma forma de evitar isto é informar onde estão localizadas e armazenadas as informações e conhecimentos dentro organização (CHOO, 2003).

Por fim, a quinta condição é a variedade de requisitos. Isto significa que os membros da organização poderão reagir melhor a diversas situações se aprimorarem seus requisitos através da combinação de informações diferente, flexível e rápida. Para isso é necessário garantir acesso ao maior número de informações necessárias. É importante que a estrutura organizacional esteja interligada por intermédio de uma rede de informações (CHOO, 2003).

A Gestão do Conhecimento, conforme afirma todos os autores já aqui citados, não é apenas tecnologia, porém, a tecnologia faz parte deste processo. Ela tem impulsionado o conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998). Um dos usos da tecnologia mais conhecido é o repositório de conhecimento, apresentado em forma de banco de dados computadorizado, intranet e internet.

Tais sistemas, embora facilitem e acelerem a localização das informações e conhecimento, não substituirão o papel do indivíduo que deverá julgar o conhecimento que está sendo oferecido (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

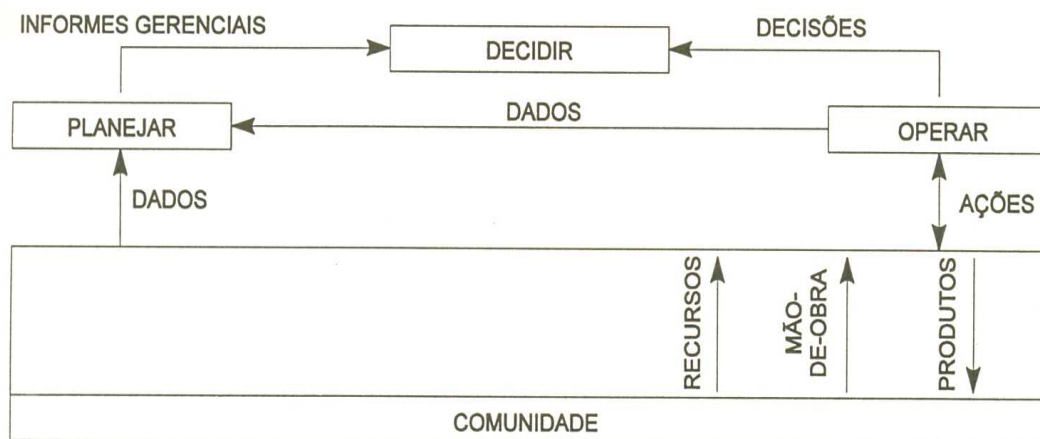
Além disso, somente a tecnologia não fará com que o possuidor do conhecimento o compartilhe e nem levará um funcionário desinteressado a buscar conhecimento. Ainda assim, o uso do suporte tecnológico é indispensável e poderá inclusive criar um efeito positivo sobre a cultura da organização. Empresas que investem tempo e dinheiro em suas páginas na internet ou em sua intranet, poderão incentivar seus funcionários a encarar a gestão do conhecimento seriamente, por exemplo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.2 O CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO

Para um maior entendimento da importância da Gestão do Conhecimento como suporte à Decisão, devemos também conhecer melhor este processo e em qual ponto a Secretária Executiva está inserida.

A visão tradicional da Administração, segundo Hampton (1990), define quatro processos básicos do administrador: planejamento, organização, liderança e controle. Em todos estes processos é necessário tomar decisões.

Para Cassarro (1995), um macro-sistema de uma empresa, qualquer que seja a atividade ou ramo, pode ser representado desta forma:



Nesta representação, o autor indica que o principal ciclo das atividades de uma empresa é planejar, decidir e operar. “Toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação” (CHOO, 2003, p.29).

A decisão, segundo Tersine apud Chiavenato (1993), possui seis elementos:

- 1) O tomador de decisão;
- 2) Os objetivos que se pretende alcançar;
- 3) As preferências, isto é, os critérios que o tomador de decisão utilizará;
- 4) A estratégia que será escolhida para melhor atingir os objetivos;
- 5) A situação e os aspectos do ambiente;
- 6) O resultado, ou conseqüência de uma dada estratégia.

Porém, o processo decisório não é uma atividade exercida somente pelo executivo. Este conta com outros atores, que podem ser facilitadores, que são aqueles com “o papel de esclarecer e modelar o processo de avaliação e/ou negociação conducente à tomada de decisão” (GOMES, 2002, p.16); analistas, que são mais especializados e auxiliam na formulação e visualização do problema; e ainda outros decisores, que poderão tomar a decisão em nome do decisor (GOMES, 2002). Segundo a Teoria Comportamental (SIMON, 1950, apud CHIAVENATO, 1993), todas as pessoas de uma organização estão constantemente tomando decisões tanto sobre seu trabalho quanto outros assuntos, ou seja, não se trata de uma atividade somente do administrador. “A organização é um complexo sistema de decisões” (CHIAVENATO, 1993, p.567).

Segundo Beuren (1998), há três tipos de modelo de decisão. O primeiro é o modelo de decisão de simulação, em que o decisor irá criar e testar diversas alternativas antes de implementar alguma delas. O segundo é o modelo de decisão de otimização, onde uma única solução ótima será criada, estruturada por relações matemáticas. Por último, há o modelo de decisão heurístico, que acontece por meio da rotina e irá gerar uma solução satisfatória.

As decisões são afetadas e influenciadas por muitos elementos, o que impede que todas as decisões sejam racionais. Entre eles podemos citar os elementos culturais (da empresa, da sociedade, do decisor), emoções, desconhecimento do cenário e ambiente, entre outros (CARVALHAL, 1981). Simon (1957, apud CHOO, 2003) diz que as tomadas de decisão são limitadas pela capacidade limitada do ser humano de formular e solucionar problemas complexos. O autor identifica três limites que restringem essa capacidade. O primeiro é a capacidade mental, seus hábitos e reflexos, o segundo é a extensão do conhecimento e informações que possui e o terceiro são seus valores e conceitos que podem ser diferentes dos objetivos da organização.

Segundo Eduardo Moresi (2000), a tomada de decisão é um processo de análise complexo e por isso não se trata apenas do momento final da decisão. Pode envolver diversas etapas, como as apresentadas por Regina Carvalhal (1981): formulação de objetivos; formulação de meios alternativos para o alcance desses objetivos; análise de cada alternativa; comparação das alternativas, com relação aos seus custos e benefícios; seleção de uma alternativa; implementação desta alternativa; e avaliação dos resultados obtidos.

Para Ternise apud Chiavenato (1993), o processo decisório inicia antes, no momento da percepção do problema. Após é feita a análise e definição do problema, a definição dos objetivos, o levantamento das alternativas de solução, a avaliação destas alternativas, a escolha da mais adequada e por fim a implementação.

Para uma decisão eficaz, segundo Hammond et al (1999), é necessário preencher seis critérios: ser lógico e coerente, reconhecer os fatores subjetivos, exigir apenas a quantidade de informações e análise necessária, estimular e guiar a obtenção de dados relevantes e opiniões bem informadas e ser direto, seguro e flexível. Ainda segundo Hammond et al (1999), é necessário concentrar-se somente no que for importante para a resolução do problema. Expor ele em diferentes ângulos, analisá-lo em forma de gráficos, tabelas ou diagramas ajuda a chegar numa melhor delimitação do problema. Por isto a importância de um bom suporte que forneça informações dos diversos aspectos da situação.

Outra forma de analisar o problema é pedindo que outras pessoas lhe digam como vêem a situação. Os pontos de vista destas pessoas ajudam a ver o problema por outro prisma, muitas vezes revelando novas oportunidades e soluções (HAMMOND et al, 1999).

“Para abastecer o processo decisório, a organização precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca revelam todas as opções disponíveis, nem os possíveis resultados destas alternativas.”
(CHIAVENATO, 1993, p.574)

Para Choo (2003), dos três modelos de uso da informação – criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões – o uso da informação para decisões é o mais aplicado. Ainda segundo o autor, a tomada de decisões não é apenas o momento de fazer escolhas, mas também de interpretação de informações.

No processo decisório, a quantidade de informações e conhecimentos à disposição do decisor não poderá ser excessiva. Portanto, na função de suporte à decisão, a Secretária deverá, através do conhecimento, ter uma compreensão maior do problema a fim de optar por quais informações irá selecionar baseada nas necessidades das diversas situações. Mais uma vez observamos a importância da

Secretária ser capaz de processar as informações, analisando diversos dados, para contribuir de maneira mais precisa nas decisões. Além disso, é fundamental que esta profissional tenha consciência da responsabilidade do seu papel neste processo. Cada informação que ela transmite irá influenciar estas decisões, o que poderá afetar toda a organização tanto de maneira positiva, quanto negativa. Quanto mais completas e precisas forem suas contribuições, melhores poderão ser as decisões do (a) gestor (a), e isso irá, sem dúvida, se refletir no desempenho de toda a empresa.

Para que um decisor, ou tomador de decisões, possa ter decisões seguras a partir de uma informação, esta deverá ser, segundo Cautela (1996), clara, precisa, rápida e dirigida a quem tenha necessidade dela.

Aqueles que assessoram decisores devem saber que existem níveis diferentes de classificação da informação e que cada nível organizacional necessita de informações diferenciadas. Os altos escalões de uma empresa necessitam de informações qualitativas, com algum valor agregado, enquanto nos escalões mais baixos a necessidade é de informações quantitativas (MORESI, 2000). Cautela (1996) reforça esta teoria. O autor explica que um sistema de informação deve dar qualidade às informações, subdividindo-as em níveis de decisão, de acordo com o nível hierárquico que irá utilizá-las.

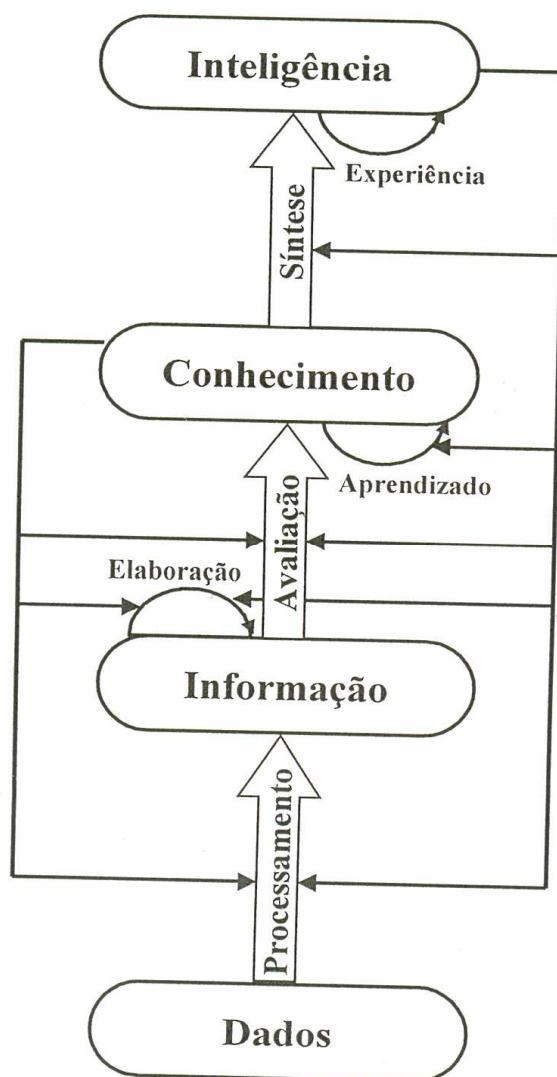


Ilustração 3: Níveis Hierárquicos da Informação

Fonte: Moresi, 2000, p.18

Como se pode observar na imagem acima, na classe mais baixa de informação estão os dados, que compreendem fatos, textos, imagem, estatísticas e todo tipo de informação isolada, sem ter sido processada ou interpretada.

Em seguida está a informação, onde os dados passam por algum tipo de processo que pode incluir formatação, tradução, fusão ou impressão.

No nível do conhecimento estão as informações que já foram avaliadas. O conhecimento é obtido através da interpretação e integração de vários dados e informações (MORESI, 2000). O conhecimento sofre modificações sob a influência do ambiente, portanto, não é estático.

O último nível é o da inteligência, que é a informação como oportunidade, ou seja, um conhecimento relevante utilizado como vantagem competitiva, ou um conhecimento aplicado à determinada situação, para ganhar maior consciência dela.

Cassarro (1995), diz que é importante que as empresas contem com um banco de dados que reúna todas as informações, agilizando assim a busca pelas informações necessárias à uma decisão. Um banco de dados, segundo o autor, é “uma coleção organizada de informações que possa atender às necessidades de muitos sistemas, com um mínimo de duplicação de informações, e que estabelece relações naturais entre as informações”.

Quem faz a transmissão das informações, além de conhecer os níveis de informação que cada nível organizacional necessita e as fontes de onde pode coletá-las, deve focalizar a identidade do público, o objetivo da comunicação, a mensagem e a tonalidade (KAPLAN, 1993). Conhecendo aquele com quem se comunica, podemos criar maneiras de fazê-lo compreender a mensagem, pois “nenhuma idéia é inculcada à força de fora para dentro” (KAPLAN, 2001, p.18). A comunicação empresarial, ainda segundo Kaplan (1993), pode ter dois objetivos: informar ou convencer. Conhecendo o objetivo, se constrói com mais eficiência a mensagem escolhendo o tom e a linguagem mais adequados.

Além disso, para uma comunicação ser eficiente, a mensagem deve estar bem clara. Quem transmite uma mensagem deve refletir sobre o que quer dizer, organizando as idéias principais (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999).

A comunicação, no entanto, muitas vezes apresenta dificuldades e falhas. Estas falhas podem ser o fracasso na comunicação de toda ou parte da mensagem, ou a transmissão da mensagem errada. Nem sempre aquele que assessora estará preparado, especialmente quando as conversas são iniciadas pelo superior, porém, deve-se tomar alguns cuidados (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999):

- 1) Coletar o máximo de informações sobre o assunto – neste caso pode-se adiar a conversa para preparar-se melhor;
- 2) Prever e preparar-se para as perguntas que poderão ser feitas;
- 3) Pensar bastante antes de responder e refletir sobre as emoções que quer demonstrar e qual a melhor linguagem a ser usada;
- 4) Escolher cuidadosamente as palavras – linguagem técnica e jargões podem confundir o ouvinte;

5) Repetir a mensagem várias vezes e de formas diferentes, utilizando exemplos até que tenha certeza de que foi bem compreendido;

6) Ser direto e objetivo.

Além da comunicação oral, outra forma bem comum de transmitir informações é pela escrita que atualmente é ainda mais ágil e eficiente em razão dos e-mails.

Embora nem sempre possa substituir uma conversa, este tipo de comunicação possui algumas vantagens em relação à fala. Através da escrita se tem a oportunidade de revisar e mudar palavras ou idéias que se julgue necessárias e a mensagem pode ser enviada sem interrupções ou contestações. A comunicação escrita pode servir como resumo de uma reunião, reiterando aquilo que foi discutido e decidido, por exemplo (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999).

No entanto, muitas vezes o receptor impõe barreiras à comunicação. Carl Rogers (1952, apud HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK, 1999) descreve que as pessoas possuem tendência a avaliar, o que dificulta a comunicação. Trata-se de uma necessidade natural do ser humano. Porém, esta tendência impede que recebamos a mensagem corretamente, uma vez que a julgamos e avaliamos segundo emoções, ou seja, no espaço psicológico. Para evitar esta barreira, ainda segundo Carl Rogers, é preciso aprender a ouvir compreendendo, o que significa “ver as idéias e opiniões da outra pessoa do mesmo ponto de vista dela” (ROGERS, 1952, apud HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK, 1999, p.32).

2.3 SECRETARIADO EXECUTIVO

“Apenas algumas pessoas que são classificadas como “secretárias”, por exemplo, executam estritamente tarefas rotineiras, como introduzir e recuperar dados em um computador. Outras “secretárias” executam serviços pessoais, como marcar compromissos e servir café. Um terceiro grupo de “secretárias” executam tarefas simbólico analíticas estreitamente ligadas ao que fazem seus chefes. Classifica-las todas como “secretárias” encobre as diversas funções que têm dentro da economia.” (REICH, 1994, p.168)

O Secretariado Executivo, especialmente no sul do Brasil, é exercido predominantemente por mulheres. Segundo o Prof. Antonio Pires Carvalho (2004), a mulher percebe muitos mais detalhes que escapam ao homem, se interessa pelas

relações sociais, tem mais empatia e coloca-se espontaneamente no lugar do outro (CARVALHO, 2004). Porém, não são apenas as características humanas que diferenciam o trabalho de uma secretária.

Segundo a Lei 9.261 de 10/01/96 (BRASIL, 1996), que regulamenta esta profissão, são considerados Secretários Executivos aqueles diplomados por curso superior de Secretariado; diplomados por qualquer outro curso superior que houverem comprovado o exercício durante pelo menos 36 meses das atribuições da profissão; ou aqueles que mesmo sem curso superior comprovarem o exercício por pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados.

Quanto às atribuições da profissão, a Lei cita muitas atividades ligadas à Gestão da Informação, como coleta de informações, redação e interpretação de textos e documentos e registro e distribuição de tarefas (BRASIL, 1996).

Assim como quase todas as profissões, a revolução tecnológica também fez com que a Secretária desenvolva novas competências, como as que descreve Carvalho (2004): ter personalidade, ser confiável, mostrar interesse por diversos níveis de tarefas, ser competente no que faz e desenvolver capacidade de criar redes de relacionamento. Também lhe exige competências técnicas, como as que descreve Zorni (apud CARVALHO, 1998): conhecimentos de administração, planejamento, psicologia, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática, idiomas. Carvalho (2004) também destaca a necessidade da Secretária se mobilizar para resolver problemas da empresa. Muitas Secretárias, segundo o autor, temem o risco de parecerem intrometidas. Isto se deve, em muitos casos, ou fato de que até pouco tempo, por questões culturais, as responsabilidades e decisões sempre foram do executivo. No entanto, hoje esta profissional precisa posicionar-se e ter opiniões que determinem melhorias ou inovações nos processos e alguns executivos incentivam esta prática, outros ainda estão aprendendo a lidar com isto. (CARVALHO, 2004).

A Secretária pode ser definida como uma gestora, segundo a professora Magda Tyska Rodrigues (2004 apud CARVALHO, 2004), pois ela media recursos a fim de atingir as metas da organização, e esta gestão cumpre os princípios da administração, que são planejamento, organização, direção e controle.

Os recursos que ela media são pessoas, bens e serviços e esta gestão faz parte do processo produtivo da empresa, ou seja, esta profissional não apenas

executa tarefas, ela produz resultados através dos seus processos de trabalho. Hoje, a Secretária pode também assessorar organizações e não apenas executivos.

Natalense (1998, p. 47-8; 86) explica que o perfil da Secretária a permite atuar de diferentes formas: em parceria com seu chefe, como função de elo entre ele e a área gerencial; como uma equipe de secretárias, ligadas a clientes internos e externos; como secretárias de pequenas e médias empresas, que assessoram além da chefia, os demais setores da empresa; como secretária autônoma, prestando assessoria sob forma terceirizada; ou como secretária particular, assessorando em assuntos particulares.

Ainda segundo Magda Rodrigues (2004 apud CARVALHO), as atividades do secretariado podem ser divididas em demandas “imediate” e “reprimida”. Dentre as mais tradicionais, podemos citar o atendimento telefônico e a clientes e fornecedores, elaboração e redação de documentos e e-mails, organização e manutenção de arquivos, controle da agenda do executivo, organização e roteirização de viagens, preparação e assessoria de reuniões e eventos, busca de informações diversas, e outras tantas mais.

É difícil definir as atividades que caracterizam a função, pois isto depende muito do estilo da empresa e executivo. No entanto, é inegável que a Era da Tecnologia e da Informação também exige que esta profissional cada vez mais assuma vários papéis, por vezes aqueles que antes eram desempenhados pelos níveis gerenciais, como a gestão e integração da informação de diversos setores, fazendo com que ela tenha uma importância muito grande na geração de conhecimento da organização (NATALENSE, 1998).

Ainda segundo Natalense (1998), entre as responsabilidades da Secretária contemporânea, está a de gerenciar as informações da área que assessorar, reunindo, filtrando e distribuindo estas informações; editar documentos, assim como está em suas atribuições desde o surgimento da profissão, mas agora apoiada pela informática e maior autonomia quanto às decisões; intermediar a comunicação interpessoal e departamental; disseminar conhecimentos auxiliando os colegas a administrar melhor seu tempo e trabalho; gerenciar a equipe sob sua responsabilidade, garantindo que produzam serviços adequados às necessidades dos seus clientes; e gerenciar suas tarefas rotineiras de suporte, como cuidar da segurança das informações e arquivos digitais, providenciando back-ups, por exemplo, além das citadas anteriormente.

Outra característica importante da profissional do Secretariado no contexto atual é a postura empreendedora. Uma secretária empreendedora, segundo Natalense (1998, p. 50-51), trabalha em equipe, assume riscos moderados, investe, não tem medo de ser demitida, é motivada por metas, cria alternativas para o trabalho em equipe, maximiza a utilização dos recursos e obtém resultados.

Embora as funções das secretárias sejam as mais variadas, observa-se que a Secretária é sempre a pessoa mais próxima do executivo e é a ela que este recorre para a busca de informações que serão usadas no processo decisório.

No atual contexto organizacional, em que os executivos lidam com um volume muito elevado de informações para a tomada de decisões, aquele que presta suporte às decisões, neste caso a Secretária Executiva, não só desempenha papel de filtro ao intenso fluxo informacional, mas também precisa criar conhecimento a partir destas informações. Para poder identificar as necessidades informacionais, precisa ter capacidade reflexiva e conhecimentos equivalentes aos da chefia (DAVENPORT; BECK, 2001).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para atender às questões elaboradas, bem como a descrição da parte prática desta pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para melhor alcançar as respostas aos problemas levantados, foi utilizada uma pesquisa Exploratória e Descritiva. Segundo Gil (1993), a pesquisa Exploratória tem como objetivo “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1993, pg.45) e normalmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem ou tiveram experiências relacionadas ao problema da pesquisa e análise de exemplos. Já a pesquisa Descritiva explora as características de determinada população como, por exemplo, idade, sexo, nível de escolaridade, classe social, etc.

Para a coleta de dados, foi feito um levantamento, que, ainda segundo Gil (1993), se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 1993, pg.56). Os pontos fortes do levantamento são: conhecimento direto da realidade, pois são os próprios participantes que informam sobre seu comportamento e por isso não há interferências do subjetivismo do pesquisador; economia e rapidez, pois a coleta é feita através de questionários; e quantificação, pois os dados podem ser agrupados e tabulados, possibilitando a análise estatística.

Já as principais limitações do levantamento são a ênfase nos aspectos perceptivos, uma vez que os dados são referentes a percepção que os entrevistados têm de si mesmos e, como a percepção é subjetiva, podem ser gerados dados distorcidos; limitada apreensão do processo de mudança, pois oferece uma visão estática do fenômeno mas não aponta suas tendências e possíveis mudanças.

No levantamento são utilizadas técnicas de interrogação como questionários, entrevista ou formulário. A seguir será descrita a técnica escolhida para esta pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário, que “consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos” (GIL, 1993, pg.91). Foram formuladas nove questões abertas a serem respondidas pelo primeiro grupo da amostragem, as Secretárias Executivas, e também quatro questões a serem respondidas pelo segundo grupo, os Gestores (as). A escolha por questões abertas se deu em função da preocupação de não induzir as respostas dos participantes, valorizando suas opiniões pessoais e permitindo assim uma investigação mais profunda (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Nos quadros abaixo são apresentadas as questões construídas relacionadas aos objetivos específicos desta pesquisa:

QUESTIONÁRIO - SECRETÁRIAS	
Objetivos Específicos	Questões
Verificar de que forma o profissional do Secretariado Executivo recebe e disponibiliza as informações e conhecimentos que poderão contribuir para o processo decisório e aprendizagem organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como você identifica se uma informação é relevante ou não para a empresa? Você costuma armazenar todas as informações que considera relevantes? 2) Você compartilha estas informações com demais setores da empresa? De que forma? 3) Você lida com informações sigilosas? Como você as armazena de forma a protegê-las? Comente as suas respostas. 4) Qual veículo de comunicação você utiliza preferencialmente para transmitir informações ao seu (a) gestor (a)? Você percebe que estas informações são compreendidas com facilidade? Comente. 5) Como você procede para que seu (a) gestor (a) compreenda com clareza as informações que você transmite?

Verificar se este profissional tem espaço nas empresas para criar e compartilhar seus conhecimentos.	6) Você se sente à vontade e incentivada a contribuir não só com informações, mas com seus conhecimentos dentro da empresa? Por quê?
Identificar como as Secretárias Executivas pesquisadas contribuem com a tomada de decisão de seus gestores.	7) Durante o processo de decisão sua opinião é consultada? Em que situações e de que formas? 8) Você considera que, através das informações ou conhecimentos que fornece, está contribuindo com seu (a) gestor (a) nas tomadas de decisão? Comente e se possível, exemplifique.

Quadro 1: Questionário Secretárias

QUESTIONÁRIO – GESTOR (A)	
Objetivos Específicos	Questões
Verificar se este profissional tem espaço nas empresas para criar e compartilhar seus conhecimentos.	1) Você costuma solicitar informações à sua secretária para dar suporte às decisões gerenciais que toma? Que tipos de informação?
Verificar de que forma o profissional do Secretariado Executivo recebe e disponibiliza as informações e conhecimentos que poderão contribuir para o processo decisório e aprendizagem organizacional.	2) De maneira geral, sua secretária consegue transmitir de forma clara e objetiva as informações? 3) Se precisar consultar informações armazenadas por ela, você as localiza com facilidade?
Identificar como as Secretárias Executivas pesquisadas	4) Como você avalia a contribuição desta secretária para o bom resultado de uma decisão e para a criação de conhecimentos da empresa? Ela está

contribuem com a tomada de decisão de seus gestores.	contribuindo efetivamente? Você considera que ela é incentivada a contribuir com seus conhecimentos e opiniões?
--	---

Quadro 2: Questionário Gestores (as)

O processo de elaboração dos questionários contou com a etapa do pré-teste que foi aplicado em duas Secretárias Executivas que não participaram posteriormente da aplicação da pesquisa. O pré-teste, ou pesquisa piloto, é recomendado por vários autores, pois “permite ao pesquisador verificar se as questões são compreensíveis [...]; se a seqüência das questões está boa; se há condições de analisar os dados; se os resultados têm sentido.” (EASTERBY-SMITH et al, 1991, apud ROESCH, 2009).

Estes questionários foram enviados às amostragens selecionadas no mês de abril de 2009. Houve uma maior colaboração por parte das Secretárias do que por parte dos Gestores.

O envio se deu através de e-mail, uma forma que se observou ser mais rápida, embora a taxa de devoluções, neste caso, seja mais baixa (BARROS; LEHFELD, 2000).

3.3 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES

No levantamento, normalmente não são pesquisados todos os elementos de uma população, no entanto é selecionada uma amostra significativa (GIL, 1999). A primeira amostragem desta pesquisa é composta pelas formandas em 2009/1 e formadas em 2008/2 do curso de graduação em Secretariado Executivo Bilingüe da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, que atuam ou atuaram como Secretária Executiva. Esta amostragem foi selecionada levando-se em conta que este curso oportuniza um maior entendimento a respeito dos principais temas desta pesquisa, a Gestão do Conhecimento e o Processo Decisório, através de muitas disciplinas que compõe a estrutura curricular. Dentro desta amostragem houve um segundo recorte, o de profissionais que atuam ou atuaram na função de Secretárias Executivas, já que o foco desta pesquisa é analisar a participação das pesquisadas no contexto das empresas.

Esta amostra é classificada como amostra intencional, escolhida de acordo com uma estratégia, onde os elementos relacionam-se intencionalmente com as características estabelecidas (BARROS; LEHFELD, 2000). Gil, (1999), também classifica como amostragem não-probabilística,

Além destas, há o segundo grupo da amostragem que é composto por alguns dos Gestores (as) do primeiro grupo. Para estes, o questionário também foi enviado através de e-mail, logo após o recebimento das respostas do primeiro grupo. Apenas três pessoas deste grupo se propuseram a responder ao questionário. Esta amostra foi selecionada com a intenção de verificar também a visão dos Gestores em relação aos assuntos pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na análise de dados, o pesquisador apresenta os dados decorrentes do levantamento, a fim de responder ao problema proposto pela pesquisa. Já a interpretação procura vincular as respostas a outros conhecimentos e às teorias apresentadas (MARCONI; LAKATOS, 2008).

As perguntas abertas em questionário permitem entender a perspectiva dos respondentes sobre determinado assunto, porém as respostas são difíceis de codificar. Para a interpretação, as respostas devem ser categorizadas (ROESCH, 2009). Em uma pesquisa qualitativa, o método de análise mais usado é a Análise de Conteúdo. “A Análise de Conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto *o quê* da mensagem” (COOPER; SCHINDLER, 2003). Esta se desenvolve em três etapas: 1) pré-análise, que corresponde a organização do conteúdo; 2) exploração do material, fase onde serão estabelecidas as categorias e 3) tratamento e interpretação de dados (GIL, 1999).

Para a análise de conteúdo desta pesquisa, o texto proveniente dos resultados dos questionários foi categorizado em idéias-chave, apresentadas nos capítulos a seguir. O retorno das respondentes na íntegra pode ser consultado no APÊNDICE B.

4.1 PERFIL DAS RESPONDENTES

Para esta pesquisa foram enviados trinta e oito questionários, porém, a devolução foi feita por apenas onze respondentes, o que corresponde a 29%. No quadro abaixo está descrito o perfil das participantes, conforme informações obtidas na questão 1 do questionário (ver questionário completo no APÊNDICE A).

	Formação	Tempo de trabalho na mesma organização	Área de atuação na organização
Respondente 1 (R1)	Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	3 anos	Direção Executiva
Respondente 2 (R2)	Secretariado Executivo Bilíngüe	1 ano	Área administrativa
Respondente 3 (R3)	Secretariado Executivo Bilíngüe	4 anos	Secretaria
Respondente 4 (R4)	Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	2 anos	Relação com Investidores
Respondente 5 (R5)	Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	4 anos e 10 meses	Secretaria
Respondente 6 (R6)	Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	11 anos	Setor Comercial
Respondente 7 (R7)	Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	2 anos	Diretoria Executiva
Respondente 8 (R8)	Técnica em Secretariado e Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	1 ano e 2 meses	Assistência Financeira e Diretoria
Respondente 9 (R9)	Secretariado Executivo Bilíngüe (em conclusão)	1 ano	Área administrativa e recepção
Respondente 10 (R10)	Secretariado Executivo Bilíngüe	3 anos	Área administrativa

Respondente 11 (R11)	Secretariado Executivo Bilíngüe	2 anos	Área administrativa
-------------------------	------------------------------------	--------	---------------------

Quadro 3: Perfil das respondentes

Já o número de Gestores (as) que retornaram os questionários é de apenas três. São eles os gestores (as) das respondentes 1, 2 e 8. Nesta pesquisa, a fim de facilitar a análise dos dados, nomearemos estes Gestores como: G1, G2 e G3.

4.2 ARMAZENAMENTO E COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Segundo Moresi (2000), a informação tem basicamente duas finalidades, que são para o conhecimento dos ambientes interno e externo e para a atuação nestes ambientes. O autor ainda descreve que para se classificar a importância de uma informação, se deve conhecer o valor das informações. Este valor é mensurado de acordo com a vantagem que esta informação irá proporcionar à empresa. Ou ainda, como explica Beuren (2000), o valor da informação está ligado ao resultado da informação no comportamento da decisão. “Se a nova informação causar diferença na decisão a ser tomada, o valor dessa informação é a diferença de valor entre o resultado da antiga e da nova decisão, menos o custo da obtenção da informação.” (BEUREN, 2000, p.29).

Fica evidenciado, pelo discurso das respondentes, que estas Secretárias Executivas reconhecem a importância e necessidade de cuidados nas informações que buscam ou recebem. O reconhecimento da importância e necessidade de armazenamento, no entanto, está condicionado ao conhecimento que possuem a respeito da empresa e dos negócios. Conforme a R1 “Identifico (a relevância da informação) a partir do conhecimento prévio que tenho do assunto”, ou como descreveu a R2, “Através do conhecimento podemos identificar se a empresa considera a informação importante ou não” e ainda “Avalio a informação que recebo de acordo com o conhecimento prévio que tenho das necessidades da Diretoria” completa a R7.

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que uma organização deve compartilhar a mesma compreensão sobre o que a empresa representa, seus rumos e em que tipo de mundo quer viver, para poder estimular a criação de conhecimento.

Choo (2003) afirma que a busca por informações é o processo em que o indivíduo procura informações capazes de mudar seu estado de conhecimento. Em uma mesma rede de informações, cada um irá buscar a informação de maneira diferente, dependendo do conhecimento das fontes e de experiências prévias.

As informações, como se pode observar nas respostas, são amplamente compartilhadas entre colegas próximos, do mesmo setor como, por exemplo, as demais secretárias de uma mesma empresa. Porém, o compartilhamento de informações com demais setores da empresa só ocorre depois de uma avaliação quanto ao caráter sigiloso da informação, que em alguns casos necessita do aval do gestor.

Este compartilhamento acontece de formas variadas, como disponibilizando na rede informatizada da empresa, ou no banco de dados de algum software de gestão utilizado, ou como descreve a R4: “Às vezes temos necessidade de dividir, e isso pode ser feito em reuniões, conference calls e por e-mail”.

Peter Druker (1988, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000), destaca a importância do compartilhamento de informações em uma empresa que pretende se tornar uma organização que aprende. Nesta organização, todos devem assumir responsabilidade pelas informações.

“A essência desse sistema é que todos perguntem: quem na organização depende de mim para que tipo de informações? E de quem eu dependo? A lista de cada pessoa sempre incluirá superiores e subordinados. Mas os nomes mais importantes da lista serão os dos colegas, pessoas com quem o relacionamento básico é de coordenação.” (DRUKER, 1988, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000)

Nonaka (1991 apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000), complementa esta teoria dizendo que um elemento crítico do processo a ser considerado pelos gestores é estímulo ao comprometimento pessoal e senso de identidade dos funcionários com a empresa e sua missão. A empresa, continua o autor, é um organismo vivo capaz de desenvolver identidade e propósito fundamental coletivo.

Davenport (1997, apud Moresi 2000), ainda explica que compartilhamento não deve ser confundido com relato, que não é uma troca voluntária de informações, mas sim uma tarefa rotineira ou estruturada.

Quanto à forma de armazenamento mais confiável, especialmente para tratar de assuntos sigilosos, notou-se que a maioria dos respondentes opta por meios eletrônicos protegidos por senha, como caixas de e-mail ou mesmo a rede informatizada da empresa, em pastas com acesso restrito por senha.

Estas declarações vêm de encontro ao que diz Davenport e Prusak (1998). Segundo os autores, a informação movimenta-se pela empresa por redes *hard* e *soft*. A primeira possui infra-estrutura como fios, centrais de correio, correio eletrônico e internet. A rede *soft*, no entanto, é circunstancial. Como exemplificam os autores, “Alguém que lhe entregue uma anotação ou cópia de um artigo marcado “para sua informação” é um exemplo de informação transmitida por rede *soft*.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.4). Também explicam que os recursos de correio eletrônico, groupware, internet e intranets, podem interligar pessoas que precisam compartilhar conhecimento, mas alertam que esta nova tecnologia é apenas um sistema de distribuição e armazenamento e não pode criar conhecimento nem promover a geração dele se a cultura da empresa não favorecer esta prática.

4.3 COMUNICAÇÃO E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTOS

Ser claro e preciso na transmissão de conhecimento e informações, depende de uma boa compreensão dos sistemas de comunicação. Para que este processo funcione perfeitamente, se faz necessária a sinergia da comunicação, através da adequação canal-mensagem, que se refere à escolha da melhor forma de transmissão - seja por telefone, e-mail, oralmente; a adequação emissor-mensagem, criando uma coerência entre o emissor, sua imagem e objetivo da comunicação; a adequação emissor-canal, já que o próprio canal escolhido possui carga de significado; a adequação canal-receptor em vista de atingir o receptor da maneira mais precisa; e finalmente, a adequação mensagem-receptor, pois a escolha da linguagem é imprescindível para uma melhor compreensão da mensagem. (SCHULER, 2004).

As respondentes desta pesquisa demonstraram ter cuidado na composição das mensagens que enviam aos seus gestores e colegas. A maioria delas definiu que para serem bem compreendidas, a mensagem precisa ser clara e objetiva. Para

isto, observam o uso de uma linguagem formal, porém direta, e para compor a mensagem buscam conhecer todos os detalhes, para depois transformar em uma informação sucinta ou resumida.

A R9 ainda exemplifica: “Tento ser o mais objetiva possível. Comunico verbalmente e se achar necessário, envio um e-mail reafirmando o que disse anteriormente [...]”. A R7 completa: “Procuro obter o máximo de detalhes com o eminente da informação, após a transmito de forma clara e precisa ao Diretor, usando uma linguagem formal, porém objetiva”.

Davenport (1998) reconhece a dificuldade de impactar as pessoas com informações. Os indivíduos geralmente recebem a informação de maneira passiva. Mesmo que se tente torná-la mais atraente, apelando para gráficos ou resumos, quem recebe geralmente nota apenas alguns atributos.

As ferramentas utilizadas pelas secretárias para a transmissão das informações são variadas. Normalmente utilizam mais de uma forma. Muitas afirmam que a linguagem oral favorece um melhor esclarecimento do assunto, mas dizem também utilizar e-mails e demais ferramentas de escrita com frequência, especialmente para garantir um registro dessas informações. Conforme a R2: “Eu uso o e-mail como forma de comunicação, porém, prefiro falar pessoalmente, acho que e-mail muitas vezes pode gerar desentendimento.”. Já a R5 diz preferir o e-mail como ferramenta “[...] pois fica o registro do contato estabelecido [...]”.

A comunicação escrita oferece a vantagem de se poder revisar e modificar aquilo que foi escrito antes do envio (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999). A R11 utiliza esta vantagem. “Procuro escrever de forma objetiva e clara, e após leio tendo sempre o cuidado de observar como se eu fosse a leitora, se entenderia sem dupla interpretação e de forma correta.”.

Na avaliação dos Gestores, as Secretárias são eficientes na transmissão de informações. O G2 ainda observa que esta eficiência se deve “Pela facilidade de comunicação e liberdade para exercê-la [...]”.

4.4 CONTEXTO PARA A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

As empresas que pretendem tornarem-se organizações que aprendem, precisam criar contextos que estimulem a geração e compartilhamento de novos conhecimentos (CHOO, 2003). “A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.” (NONAKA, 1991, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000).

Pelo discurso das respondentes, podemos observar que quase todas em suas empresas têm espaço para contribuir com conhecimento e são, na maioria dos casos, estimuladas a isso. Muitas delas destacam o sentimento de valorização por terem suas idéias ouvidas, mesmo que nem sempre sejam utilizadas. A R1 descreve: “[...] temos a liberdade de expor nossas idéias. Obviamente nem sempre elas são aproveitadas, mas podemos falar e me sinto a vontade para isso.”. A R11 completa: “[...] acredito que estamos na organização com o objetivo de somar, contribuir continuamente [...]”.

A R5 diz que além de estimulada, sua função muitas vezes exige que ela busque contribuições sobre determinados assuntos.

Muitas das respondentes citam sugestões de melhorias nos processos como um dos conhecimentos que mais compartilham e melhores são aceitos pelas empresas. “[...] Me sinto totalmente à vontade, pois acredito que se for para melhorar, por que não compartilhar?” (R2). “Sempre que posso melhorar ou acrescentar algo a alguém me sinto muito realizada.” (R6). “[...] Sempre que tenho oportunidade sugiro melhorias aos processos que participo [...]” (R11).

Baseado nestas declarações verifica-se que estas empresas oferecem um ambiente de autonomia às secretárias. Para Nonaka e Takeuchi (1997), uma das condições para a criação do conhecimento é a autonomia. Ao permitir a autonomia de seus membros, a organização possibilita a automotivação para criação de novos conhecimentos, e estes indivíduos autônomos atuam como parte de uma estrutura em que cada indivíduo compartilha as mesmas informações.

Já para as respondentes 4 e 9, o ambiente não é tão receptivo. No caso da R4, o momento que está vivendo na organização é de aprendizado, por isso relata: “[...] Entender tudo que se faz nessa área é bastante complexo, portanto, agora minha situação é mais de ouvinte.”. Já a R9 possui maior liberdade para a troca de

conhecimentos entre seus colegas, de maneira mais informal, do que com sua gestora, com quem descreve não possuir um bom relacionamento.

Quando questionados sobre o incentivo ao compartilhamento de opiniões e conhecimentos da Secretária, os Gestores 1 e 2 afirmam que oportunizam este espaço. O G1 explica que proporciona fóruns de discussão sobre diversos assuntos. O G2 acredita que a Secretária seja peça fundamental nos processos de decisão e gestão do conhecimento, portanto dá liberdade para sua participação.

Já o G3, embora reconheça a qualificação da Secretária para participar destes processos, diz que não oportuniza esta situação, pois não a envolve. Porém, relata que esta pesquisa o fez refletir sobre mudanças em relação à atuação dela.

Os gestores precisam reconhecer, segundo Nonaka (1991 apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000), que a criação de novos conhecimentos não é apenas sinônimo de processamento de informações, mas depende do aproveitamento de *insights*, intuições e palpites muitas vezes subjetivos de diferentes empregados.

4.5 PARTICIPAÇÃO NA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E NO PROCESSO DECISÓRIO

O modelo do uso da informação nas tomadas de decisão, segundo Choo (2003), talvez seja o mais aplicado. Os que decidem, buscam alternativas, avaliam resultados e decidem dentre estas alternativas a com resultados mais aceitáveis. “Como os indivíduos são limitados por sua capacidade de processar informações, rotinas que orientam a busca de alternativas e a tomada de decisões simplificam o processo decisório.” (CHOO, 2003, p.46).

Podemos observar nos discursos das respondentes que estas Secretárias estão totalmente envolvidas nos processos de decisão e de gestão do conhecimento que apóia as decisões das empresas.

Esta participação, no entanto, apresenta-se de diversas formas. Algumas delas são envolvidas bem diretamente, pois suas opiniões são consultadas. Como explica a R11 “[...] Trabalhamos em equipe e parceria e sempre que preciso nos reunimos ou meu executivo me procura para discutirmos e acertarmos algumas situações. Sempre discutimos nossas opiniões para chegarmos a um consenso.”.

Nestas situações, segundo as respondentes, normalmente as decisões dizem respeito a assuntos que necessitem de uma visão mais operacional, ou podem ser sobre assuntos ligados ao trabalho destas Secretárias e ainda sobre assuntos relacionados à gestão de pessoas.

A R4 diz que sua opinião é consultada sobre “[...] Processos que envolvem atividades da Secretaria ou relacionados às atividades por mim exercidas.”

A R6 diz que participa principalmente de decisões mais operacionais. “Sim, para algumas decisões sou consultada, para as decisões de cunho mais operacional [...]”. A R8 também diz que “[...] No meu cotidiano, somente sou ouvida por estar numa posição diferenciada da dele (Gestor), por estar inserida em outro meio, mais operacional, por isso dou outra visão para a decisão a ser tomada por ele.”. O G2 também faz uma declaração neste sentido: “Trocamos informações a respeito de rotinas diárias, melhorias nas próprias rotinas, alteração na metodologia de trabalho e, além disso, existe liberdade suficiente para troca de informações.”

A R11 afirma que a visão diferenciada das secretárias complementa a visão dos gestores:

“[...] Em muitos casos a Secretária tem um visão mais holística das situações que ocorrem na empresa e dos concorrentes e com isso ela tem a possibilidade de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento da organização. O gestor, por si, às vezes tem atribuições mais técnicas e com isso soma-se às informações da Secretária chegando a decisões mais eficientes e eficazes.”

A R2 exemplificou sua participação: “Teríamos que renovar ou não o contrato de estágio de uma funcionária e fomos consultadas sobre nossa opinião, e ela prevaleceu.”. A R10 tem experiências parecidas:

“Minha opinião já foi decisiva para a compra de uma impressora (é um bem caro); também para a elaboração de mala direta oferecendo os serviços da empresa, e também, infelizmente, para o desligamento de funcionários que não se adequaram ao perfil da empresa.”

Lembramos que no processo de Gestão do Conhecimento, as empresas realmente bem sucedidas são aquelas que fomentam e sabem aproveitar os *insights* e idéias subjetivas de seus funcionários, ou seja, valorizam, além do conhecimento explícito - aquele que pode ser expresso em palavras ou números - os conhecimentos tácitos da organização. Para ser comunicado e compartilhado, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras e é durante esta conversão que o conhecimento organizacional será criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, em algumas situações, embora não consultada, a secretária ainda assim pode oferecer sua opinião e conhecimento. A R1 exemplifica: “Eu devo ter a pró atividade de lançar informações que eu perceba e receba, mas nunca sou consultada.”. Assim como ela, a R8 também tem esta percepção: “No processo de decisão não sou consultada, mas sou ouvida.”. Neste mesmo sentido, a R7 diz:

“Acredito que ofereço ajuda dentro dos limites dos quais sou solicitada. De vez em quando surge na nossa conversa uma narrativa de situação semelhante ocorrida em outra empresa que já trabalhei e posso usá-la como base em uma opinião para a tomada de decisão.”

A opinião da secretária, pode-se afirmar, deveria ter mais valor para muitos gestores. A R1 faz um relato interessante neste sentido:

“Muitas vezes nem somos ouvidas, mas creio eu, o fato de sabermos que fizemos nossa parte já é considerável. Certa vez eu forneci uma informação a um ex-chefe muito importante, mas era algo que se pudesse considerar uma ‘fofoca’ que eu fiquei sabendo e tratei de falar para ele por saber o impacto caso o acontecimento viesse a se concretizar. Como era algo realmente duvidoso, ele não acreditou e ainda comentou: ‘vou deletar tua informação porque isso nunca aconteceria’. Alguns dias depois ele foi procurado para receber a informação oficial do que eu havia falado... era algo ruim em termos de negócios... se ele tivesse tomado providências quando eu o avisei a "coisa" não teria se concretizado... pediu-me desculpas e disse que a partir daí levaria a sério toda informação que eu falasse.”.

Além das situações já citadas, a secretária também pode participar de forma mais operacional, sem contribuir com opiniões, como relata a R7:

“São muito raras as situações em que minha opinião é consultada [...] Minha ajuda ocorre mais no sentido de buscar as informações e repassar as medidas tomadas até o momento exato da decisão. A secretária participa apenas da melhor forma de comunicar a decisão àqueles que a chefia solicita.”

Anunciar decisões, principalmente decisões impopulares, também requer muito cuidado. Um supervisor ou uma Secretária que tenham a missão de transmitir decisões devem ser cuidadosos na escolha das palavras, mas sem minimizar situações ou usar palavras ambíguas. Além disso, a maioria das pessoas prefere ouvir decisões pessoalmente (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999).

E ainda segundo a R9, “[...] Pois muitos assuntos passam primeiro pela secretária, que filtra, e encaminha apenas as coisas que realmente são importantes.”.

Quando questionados sobre como avaliam a participação das secretárias para o bom resultado de uma decisão e para a criação do conhecimento, os Gestores 1 e 2 afirmam que a participação é efetiva. Como relata o G1: “A contribuição da equipe é sempre indispensável para o bom resultado das atividades que temos que atender, pois possibilita a visão sistêmica.”. Ou ainda segundo o G2: “Sim, hoje em dia essa comunicação é necessária e com resultados satisfatórios em toda a organização. Quanto mais existir discussões, troca de informações, melhor será o resultado obtido.”. Somente o G3 diz não envolver a secretária nestes processos, portanto não pode avaliá-la. Embora a própria secretária tenha afirmado em suas respostas que participa de maneira indireta e espontânea, levando informações independente de ser consultada, podemos perceber que este gestor não avalia a importância destas contribuições em suas decisões.

5 REFLEXOES FINAIS

A Tecnologia da Informação mudou, e continua mudando, não só o mercado e os negócios, mas a maneira como as pessoas vêem o mundo. Esta mudança inclui a transformação da estrutura organizacional das empresas (DRUKER, 1988, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000).

Peter Druker escreveu em 1988 que, em 20 anos, uma empresa de grande porte teria menos da metade dos níveis gerenciais que tinha na época. E estava certo. Não são mais necessários tantos funcionários para a busca por informações e para a tomada de decisões, pois a tecnologia auxilia e facilita este processo. No entanto, as empresas baseadas em conhecimento necessitam de especialistas que possam processar toda essa informação e transformar em conhecimento compartilhado. Este conhecimento tem por objetivo potencializar os recursos informacionais de uma organização e ensiná-la a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais (TARAPANOFF, 2001).

Neste novo cenário, a Secretária assume o papel de gestora em relação às informações da empresa. Cabe a ela organizar, armazenar e compartilhar as informações de modo que facilite a busca (NATALENSE, 1998). A Secretária, muitas vezes, é a porta de entrada da empresa, por onde se comunicam clientes externos. Ela também possui acesso privilegiado às informações internas por estar muito próxima ao executivo e por se comunicar com todas as áreas da empresa (CARVALHO; SILVA, 1998).

Diante deste contexto, esta pesquisa teve como principal objetivo verificar como os profissionais do Secretariado Executivo gerenciam as informações adquiridas ao longo da rotina de trabalho e como se dá a transmissão dessas informações ao executivo que assessora e/ou demais departamentos da empresa, verificando desta forma como é a participação deste profissional na gestão e criação do conhecimento empresarial e no apoio a tomada de decisão dos executivos.

Observamos, através da leitura das respostas das Secretárias Executivas selecionadas na amostragem, que todas elas participam, de formas diferentes, nos processos de decisão e de criação de conhecimento. Algumas são envolvidas diretamente, pois tem suas opiniões consultadas ou fornecem informações, outras

mais indiretamente, buscando apenas os dados solicitados ou selecionando a melhor forma de transmitir uma decisão tomada.

Portanto, no que se refere à forma como estas profissionais gerenciam as informações que adquirem na rotina de trabalho, é importante que as empresas mantenham estas profissionais informadas sobre seus negócios, metas e objetivos, pois assim elas poderão reconhecer a importância das informações que recebem e gerenciam e irão selecionar as informações mais pontuais e em quantidade exata para contribuir com decisões gerenciais. Choo (2003) afirma que para uma informação ser selecionada ou não, depende da sua relevância para o esclarecimento da questão ou solução de um problema. Então, quem busca informações para a resolução de problemas, neste caso a Secretária, deve possuir um conhecimento maior a respeito deste problema.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento, embora as Secretárias Executivas pesquisadas compartilhem informações com seus gestores, as empresas ainda precisam incentivar mais as suas colaborações, criando oportunidade destas profissionais compartilharem conhecimentos com toda a organização. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é transferido em uma empresa quer este processo seja gerenciado ou não. As conversas e troca de idéias entre funcionários são transmissões de conhecimento, por exemplo. Esta transferência espontânea é vital para o sucesso da organização e cabe a ela incentivar e saber aproveitar este processo a seu favor.

Sobre a contribuição das Secretárias no processo decisório, observamos através dos questionários e do referencial teórico apresentado, que independente da forma como participam deste processo, estas profissionais contribuem efetivamente.

Através de opiniões, ajudam o gestor a pensar e analisar a situação de maneiras diferentes, pois segundo Hammond et al (1999), os pontos de vista de outras pessoas ajudam a ver o problema por outro prisma, muitas vezes revelando novas oportunidades e soluções.

Contribuindo com informações, fazem com que a decisão seja mais bem fundamentada. Lembramos que, segundo Simon (1957, apud CHOO, 2003), um dos limites que restringem a tomada de decisão racional é a capacidade mental e o conhecimento e informações que se possui, portanto, um bom suporte e fornecimento de informações com relevância e em quantidade suficiente são indispensáveis.

E mesmo quando as Secretárias Executivas apenas transmitem as decisões já tomadas, a escolha pela forma de anunciar as decisões, pode minimizar o impacto de decisões impopulares (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999).

Em relação ao incentivo das empresas à criação de novos conhecimentos, destacamos que embora as Secretárias Executivas pesquisadas afirmem ter a proatividade de dar contribuições, mesmo quando não consultadas, é importante que as empresas valorizem o conhecimento destas funcionárias. Novas idéias são fundamentais para melhorias organizacionais, porém, sozinhas são incapazes de desenvolver o aprendizado, pois “sem mudanças subseqüentes nos métodos de trabalho, tudo se limita a potencial de melhoria.” (GARVIN, 1993, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000). E ainda conforme Nonaka e Takeuchi (1997) criar conhecimento não é apenas juntar diversos dados e informações, mas motivar o comprometimento pessoal e identificação dos funcionários com a missão da empresa.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **Como se comunicar com eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; LEHFELD, Lucas de Souza. **Fundamentos de metodologia** : um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação** : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Presidência da república. **Lei 9261, de 10 de janeiro de 1996**. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. Disponível em <<http://www.fenassec.com.br/lei.htm>>.

Acesso em: 01 de junho de 2009.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **SOCIEDADE da informação no Brasil : livro verde** / organizado por Tadao Takahashi. – Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHAL, Maria Regina Daltro Ferreira. **Cara ou coroa?** : Breve mitologia do processo decisório administrativo. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

CARVALHO, Antonio Pires de; SILVA, Diler Grisson (Orgs.). **MANUAL do secretariado executivo**. São Paulo: D'livros, 1998.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Talentos brasileiros do secretariado executivo**. São Paulo: D'livros, 2004.

CAUTELA, Alciney Lourenço. **Sistemas de informação na administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DICIONÁRIO Corporativês. **Revista Você S/A**. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_164940.shtml>.

Acesso em: 01 de junho de 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand *et al.* **Gestão do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Harvard business review book).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993-1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira De. **Tomada de decisão gerencial : enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes: somos movidos a decisões : como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMPTON, David R. **Administracao: Processos administrativos**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1990.

KAPLAN, Burton. **Comunicação estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Brasília/DF: IBICT, 2000. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline>>. Acesso em: março de 2009.

NATALENSE, Maria Liana Castro. **A secretaria do futuro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

REICH, Robert B. **O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do século 21**. São Paulo: Educator, 1994.

RODRIGUES, Magda Tyska. O processo de Trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, Antonio Pires de. **Talentos brasileiros do secretariado executivo**. São Paulo: D'livros, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROGERS, Carl. In: COMUNICACAO eficaz na empresa: Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Harvard business review book)

SCHULER, Maria (Coord.). **COMUNICAÇÃO estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

TARAPANOFF, Kira (org.). **INTELIGÊNCIA organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

ZORNI, Sonia Regina. In: CARVALHO, Antonio Pires de; SILVA, Diler Grisson (Orgs.). **MANUAL do secretariado executivo**. São Paulo: D'livros, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS

Questionário - Secretárias

1) Qual sua formação, área em que atua dentro da organização e tempo em que trabalha nesta mesma organização?

2) Como você identifica se uma informação é relevante ou não para a empresa? Você costuma armazenar todas as informações que considera relevantes?

3) Você compartilha estas informações com demais setores da empresa? De que forma?

4) Você lida com informações sigilosas? Como você as armazena de forma a protegê-las? Comente as suas respostas.

5) Você se sente à vontade e incentivada a contribuir não só com informações, mas com seus conhecimentos dentro da empresa? Por quê?

6) Qual veículo de comunicação você utiliza preferencialmente para transmitir informações ao seu (a) gestor (a)? Você percebe que estas informações são compreendidas com facilidade? Comente.

7) Como você procede para que seu (a) gestor (a) compreenda com clareza as informações que você transmite?

8) Durante o processo de decisão sua opinião é consultada? Em que situações e de que formas?

9) Você considera que, através das informações ou conhecimentos que fornece, está contribuindo com seu (a) gestor (a) nas tomadas de decisão? Comente e se possível, exemplifique.

Questionário - Gestores

Solicito que se possível comente ou exemplifique todas as respostas.

1) Você costuma solicitar informações à sua secretária para dar suporte às decisões gerenciais que toma? Que tipos de informação?

2) De maneira geral, sua secretária consegue transmitir de forma clara e objetiva as informações?

3) Se precisar consultar informações armazenadas por ela, você as localiza com facilidade?

4) Como você avalia a contribuição desta secretária para o bom resultado de uma decisão e para a criação de conhecimentos da empresa? Ela está contribuindo efetivamente? Você considera que ela é incentivada a contribuir com seus conhecimentos e opiniões?

APÊNDICE B – RESPOSTAS QUESTIONÁRIOS

Respondente 1:

- 1) Secretariado Executivo Bilíngüe em conclusão; direção executiva; 3 anos.

- 2) Identifico a partir do conhecimento que tenho do assunto relacionado. Se tenho conhecimento posso saber da relevância, se não tenho não há como avaliar. Sim, se é relevante armazeno.

- 3) Depende. Se a informação é importante para o meu Diretor ele é quem define a quem mais eu vou repassar, pois até segunda ordem, informações que são para a diretoria são sigilosas.

- 4) Sim. A caixa de e-mails, uma vez que é protegida por senha, é o mais seguro.

- 5) Sim. Porque aqui temos a liberdade de expor nossas idéias. Obviamente nem sempre elas são aproveitadas, mas podemos falar e eu me sinto a vontade para isto.

- 6) Ou verbalmente ou por e-mail. Uma vez que o assunto é conhecido a informação pode até ser "em código" que já é possível entender... Às vezes nem é preciso citar nomes...

- 7) Procuro resumi-las e primeiro de tudo identificar a que assunto está relacionado.

- 8) Geralmente não. Eu devo ter a pro atividade de lavar informações que eu perceba e receba, ma nunca sou consultada.

- 9) Creio que sim. Muitas vezes nem somos ouvidas, mas creio eu, o fato de sabermos que fizemos nossa parte já é considerável. Certa vez eu forneci uma informação a um ex-chefe muito importante, mas era algo que se pudesse

considerar uma 'fofoca' que eu fiquei sabendo e tratei de falar para ele por saber o impacto caso o acontecimento viesse a se concretizar. Como era algo realmente duvidoso, ele não acreditou e ainda comentou: 'vou deletar tua informação porque isso nunca aconteceria'. Alguns dias depois ele foi procurado para receber a informação oficial do que eu havia falado... era algo ruim em termos de negócios... se ele tivesse tomado providências quando eu o avisei a "coisa" não teria se concretizado... pediu-me desculpas e disse que a partir daí levaria a sério toda informação que eu falasse.

Respondente 2:

1) Sou formada em Secretariado Executivo Bilíngue, sou secretária e trabalho nesta empresa há um ano.

2) Através do reconhecimento podemos identificar se a empresa considera a formação importante ou não. Sim, armazeno todas as informações necessárias para o dia a dia.

3) Caso estas informações possam ser adaptadas em outros setores, e se for para a melhoria, com certeza.

4) A secretária executiva hoje, trabalha com informações totalmente sigilosas. Estas informações são armazenadas em sistemas, através de senhas.

5) Sim, a empresa onde trabalho, especialmente o setor onde trabalho, é totalmente flexível em relação a isto. Me sinto totalmente a vontade pois acredito que ser for para melhor, por que não compartilhar ?

6) Eu uso o e-mail como forma de comunicação, porém, prefiro falar pessoalmente, acho que o e-mail muitas vezes pode gerar desentendimento.

7) Procuo transmitir todos os detalhes possível da informação.

8) Sim, todas as tomadas de decisões são em conjunto.

9) Sim, pois no setor onde trabalho, todas as informações são tomadas em conjunto. Exemplo: teríamos que renovar ou não o contrato de estágio e fomos consultadas da nossa opinião, e ela prevaleceu.

Respondente 3:

1) Secretariado Executivo - Bacharelado

Secretaria

07 meses

2) Não há uma regra, pois cada caso é um caso sendo avaliado Individualmente. Sim armazeno!

3) Se houver necessidade sim! Depende da situação: e-mail, telefone, ou pessoalmente.

4) Sim. Mantidas no e-mail corporativo.

5) Sim. A Instituição oportuniza este espaço aos colaboradores!

6) E-mail ou pessoalmente. Sim são compreendidas!

7) Sendo objetiva e assertiva na comunicação

8) Depende do processo. Processos que envolvem atividades da Secretaria ou relacionado às atividades por mim exercidas!

9) Sim. Informações pertinentes e conhecimentos que venham a agregar valor sempre servirão de contribuição não só ao Gestor, mas também aos colaboradores da Instituição. Porém em muitas empresas o gestor não tem esta postura de dar feedback ao funcionário e compartilhar esta contribuição com os demais!

Respondente 4:

1) Formação: Secretariado Executivo Bilíngüe. Atuo na área de Relações com Investidores da empresa Gerdau há mais de 02 anos.

2) Na área em que trabalho, temos um cuidado enorme com a informação, pois somos a porta de comunicação entre a empresa e o mercado e nosso discurso para o mercado deve ser igual ao que é divulgado. Quanto ao recebimento de informações, sempre que considero serem relevantes, comento com algum colega para tirar eventuais dúvidas e se é realmente importante repasso ao meu chefe.

3) Às vezes temos necessidade de dividir, e isso pode ser feito em reuniões, conference calls e por e-mail.

4) Sim. Sempre evitamos comentar com pessoas de outros setores sobre as informações que possuímos. Até mesmo em casa, não se fala nesses assuntos. Normalmente essas informações vêm por e-mail, e ficam armazenadas nas minhas pastas particulares do outlook.

5) No início isso era bem evidente, tudo o que eu fazia parecia novo e diferente. Mas agora as coisas estão um pouco mais complicadas, estou ainda na fase de aprendizado. Entender tudo o que se faz nessa área é bastante complexo, portanto, agora minha situação é mais de ouvinte.

6) Normalmente temos reuniões, mas nem sempre as informações são compreendidas com facilidade.

7) Procuro informar de forma clara e sucinta e de diferentes formas.

8) Normalmente a opinião de todos é consultada quando o assunto diz respeito a todos. E isso ocorre durante a reunião de alinhamento da área, ou durante o expediente em algum momento mais tranquilo.

9) Acredito que sim.

Respondente 5:

1) Concluindo a graduação em Secretariado Executivo Bilíngüe – Português/Inglês. Atuo na área de Ciências Exatas e Tecnológica da Unisinos, na secretaria de Pós-graduação e Pesquisa. Atuo na Unisinos há 4 anos e 10 meses.

2) Uma informação é relevante para a organização desde que diga respeito sobre algo que direta ou indiretamente afeta a organização. Sim, armazeno as informações que considero relevantes.

3) Sim, compartilho, geralmente por arquivos eletrônicos onde outras pessoas envolvidas também tenham acesso.

4) Sim, às vezes lido com informações de cunho sigiloso, geralmente informações recebidas em reuniões, está questão de armazenar informações sigilosas é bem delicado, procuro guarda-las em locais em que poucas pessoas tenham acesso.

5) Sim, me sinto à vontade, pois a função que desempenho hoje me permite e me cobra trazer contribuições sobre determinados conhecimentos.

6) Preferencialmente o e-mail, pois fica o registro do contato estabelecido. Nunca meu gestor me perguntou algo que ficasse mal entendido neste e-mails, então acredito que consigo ser compreendida.

7) Fazendo uso de linguagem (escrita e falada) formal e sendo o mais claro e objetivo possível.

8) Sim, para algumas decisões sou consultada, para as questões de cunho mais operacional. Geralmente o meu setor incluindo chefia, recebe demandas de um outro setor que está hierarquicamente acima de nos, e como já atuei na área de Ciências Econômicas sou consultada sobre a forma como alguns processos ocorre nesta outra área, na tentativa de poder adotar as boas práticas.

9) Acredito que sim, pois às vezes o gestor não tem alguns conhecimentos "práticos" que a secretária possui, pois dados de níveis operacionais também podem influenciar nas decisões de segmentos de gestão.

Respondente 6:

1) Minha formação é superior incompleto em Secretariado Executivo Bilíngüe, trabalho no setor comercial já faz 11 anos.

2) Sempre que encontro algo que pode 'acrescentar' ao meu setor, ou a outro, procuro encaminhar aos interessados.

3) Compartilho as informações geralmente via e-mail.

4) Sim, lido com informações sigilosas e as encaminho somente ao destino ou ao esquecimento, se necessário.

5) Sempre que posso melhorar ou acrescentar algo a alguém me sinto muito realizada. Procuo fazer a diferença.

6) O principal veículo de comunicação com meu gestor é a linguagem falada, para a qual procuro utilizar clareza, coerência e ética.

7) Procuo utilizar linguagem simples e adequada para fácil interpretação.

8) Minha opinião é consultada em grande parte das decisões do setor comercial e procuro sempre agir com equilíbrio e ética.

9) Meus gestores valorizam a opinião dos envolvidos nas rotinas e sempre que uma melhoria é proposta as partes integrantes são questionadas. Um exemplo são as formatações de prêmios para equipe de venda, que tem redução na comissão ou não conforme a promoção base. Minha opinião pode influenciar na verba destinada a campanha.

Respondente 7:

1) Estou no último semestre de Secretariado Executivo Bilíngüe, da Unisinos. Atua como Secretária de Diretoria junto ao Hospital Mãe de Deus. Trabalho nessa empresa desde 10 de maio de 2007. (aproximadamente 2 anos).

2) Avalio a informação que recebo de acordo com o conhecimento prévio que tenho das necessidades da Diretoria. O trabalho que desenvolvo para eles hoje me possibilita conhecer as necessidades de cada um. As informações que recebo e que são de interesse da Diretoria são cuidadosamente cadastradas e registradas em meio físico ou eletrônico. Após são repassadas ao Diretor competente.

3) Sim, eu costumo compartilhar as informações, em um primeiro momento com as colegas secretárias, para que cada uma de nós possa fornecer a informação à diretoria, quando da ausência das outras. Em um segundo momento, já com o consentimento do Diretor competente, transmite-se para o gestor da área de interesse.

4) Sim, constantemente lido com informações sigilosas. Elas ocorrem dos mais diversos assuntos. Inclusive de cunho pessoal da Diretoria. São poucas as informações que tenho autorização para guardar em arquivos físicos ou eletrônicos. A maioria dessas informações está em dispositivos portáteis ou armazenadas em sistemas contendo senhas. Contudo a maioria das informações sigilosas é transmitida verbalmente e por uma questão de ética e respeito, não é retransmitida.

5) Sim, gosto muito da minha atividade. Exerço também a assessoria ao Departamento Jurídico da empresa onde meu trabalho é reconhecido e minhas habilidades valorizadas.

Junto a Diretoria consigo contribuir com a boa redação, elaboração de arquivos pertencentes ao pacote Office e demais atividades de uma secretária.

6) Para transmitir informações ao meu gestor geralmente utilizo documentos escritos. Recebo muito material que deve ser aprovado pela Diretoria, por isso ocorrem em arquivos físicos. Os recados são dados em formulário padrão e para os Diretores que estão mais adaptados à informática, utilizo a comunicação via e-mail.

Poucos recados são dados via telefone, por questão de segurança acabam sendo retransmitidos via formulário.

7) Procuo obter o máximo de detalhes com o emitente da informação, após a transmiro de forma clara e precisa ao Diretor. Usando uma linguagem formal, porém objetiva.

8) São muito raras as situações em que minha opinião é consultada. Grande parte do processo decisório é tomada entre Diretoria e Gestores. Ocorre mais no sentido de rebuscar as informações e repassar as medidas tomadas até o momento exato da decisão. A Secretária participa apenas da melhor forma de comunicar a decisão e transmi-la àqueles que a chefia solicita.

9) Acredito que ofereço ajuda dentro dos limites dos quais sou solicitada. De vez em quando surge na nossa conversa uma narrativa de situação semelhante ocorrida em outra empresa que já trabalhei e posso usá-la como base em uma opinião para a tomada de decisão.

Respondente 8:

1) Sou Técnica em Secretariado e estou me formando em Secretariado Executivo Bilíngüe - português/espanhol. Sou assistente financeira - contas a pagar e secretária de diretoria. Trabalho a 1 ano e 2 meses

2) Pelo grau de importância da informação, como por exemplo: se a informação for urgente, encaminhado de imediato para sua solução - se for sigilosa, mantenho discrição, etc. Depende. Se for por e-mail, o tempo de armazenamento é de um mês, mas se a documentação for de extrema importância, guardo o tempo que for necessário.

3) Depende. Informações sigilosas, não.

4) Sim. As informações sigilosas são impressas e guardadas em pastas numa gaveta com chave. Para melhor proteção e segurança da empresa, estas

informações estão com certas pessoas, com o mínimo de conhecimento por parte dos outros colaboradores.

5) Sim. Faço parte desta empresa, gosto e quero conhecer toda a filosofia e história que ela possui, gosto de fazer parte deste contexto, me sinto valorizada e muito mais feliz por toda a confiança que atribuem a mim.

6) Atualmente, as informações aqui na empresa são por e-mail, mas há também contato pessoal. Temos que ter uma comunicação clara e objetiva, porque trabalhamos juntos, somos uma equipe.

7) De uma forma simples e sincera. Digo a verdade de tudo que está acontecendo, não escondo nada, por sei que poderá ser prejudicial à confiança que ele atribui a mim.

8) No processo de decisão não sou consultada, mas sou ouvida.

9) Sim. Meu gestor está sempre aberto para o dialogo, por isso a facilidade de comunicação, no meu cotidiano somente sou ouvida, por estar numa posição diferenciada da dele, por estar inserida em outro meio (mais operacional), por isso dou outra visão para a decisão que deverá ser tomada por ele.

Respondente 9:

1) Estou cursando Secretariado Executivo e na última empresa que trabalhei permaneci por um ano.

2) Todas as informações relacionadas ao trabalho são relevantes para a empresa. Algumas não necessitam ser armazenadas, pois são de conhecimento geral, outras ficam armazenadas em arquivos eletrônicos. Algumas informações importantes como descrição do cargo e descrição das tarefas está impressa em um guia. Há documentos que ficam armazenados em pastas no arquivo da empresa.

3) Sim, há informações que precisam ser consultadas por outros setores para dar andamento no processo de trabalho. Como por exemplo, a requisição de uma

viagem. É preciso abrir uma ordem de compra para o pagamento desta viagem. A ordem de compra é realizada em um sistema on line. O sistema irá encaminhar a mensagem ao setor financeiro e se tiver cota ela será liberada. Quando liberada, a informação passa automaticamente par o setor de custos, e assim por diante.

4) Sim. Muitas pessoas ligam e deixam recados para os gestores quando não podem ser atendidos por eles e muitas vezes são informações sigilosas. Mas normalmente não armazeno estas informações. Já tive que fazer relação das pessoas que seriam demitidas e tudo ficava guardado em arquivos eletrônicos.

5) Depende. Com os colegas de trabalho eu me sentia à vontade, mas com a minha superior não, pois não tínhamos um relacionamento muito bom.

6) Informações mais complexas prefiro mandar por e-mail, pois assim fica um registro e o gestor não se esquece tão facilmente da informação.

7) Tento ser o mais objetiva possível. Comunico verbalmente e se achar necessário, envio um e-mail reafirmando o que disse anteriormente. Mando lembretes por e-mail para que ele não se esqueça dos compromissos.

8) Dificilmente.

9) Com certeza. Pois muitos assuntos passam primeiro pela Secretária, que filtra, encaminha apenas as coisas que realmente são importantes.

Respondente 10:

1) Secretariado Executivo. Trabalho na área administrativa. Estou nesta empresa desde 2006.

2) Tem que pensar se é importante ou não. Importante para a empresa são assuntos referentes ao meio em que ela atua. Aquilo que considero importante eu preservo.

3) Poucos. Dados de clientes da empresa. Utilizamos o mesmo banco de dados.

4) Sim. Não ficam ao acesso de outros colegas. Os documentos impressos ficam chaveados e quanto aos documentos virtuais; outros setores não têm acesso a minhas pastas.

5) Sim. Ainda bem. Seria muito ruim se não fosse dessa forma. Considerando que estudei anos para poder ter competência é um grande prazer poder colocar em prática o que aprendi. Dessa forma eu ganho e a empresa também.

6) Sim. A maioria das vezes é verbal e pessoalmente ou dependendo da correria gero relatórios e envio por e-mail. Sim. São compreendidos.

7) Entrego relatórios bem objetivos.

8) Sim, em várias situações. Minha opinião já foi decisiva para a compra de uma impressora (é um bem caro); também para a elaboração de mala diretas oferecendo os serviços da empresa e também, infelizmente, para o desligamento de funcionários que não se adequaram ao perfil da empresa.

9) Sim. Sem dúvida. Faço o possível para poder contribuir o máximo para a empresa na qual trabalho. Procuro estar sempre atenta às necessidades do gestor da empresa. Um exemplo que posso comentar foi recentemente quando vieram visitantes de outro estado e eu sugeri que uma reunião fosse realizada em um local apropriado no aeroporto para que ficasse melhor para os visitantes que acabavam de chegar de viagem.

Respondente 11:

1) Sou formada em Secretariado Executivo Bilíngüe, atuo na área administrativa da organização. No cargo de Secretária, há 2 anos.

2) A análise correta de uma informação é de grande relevância e identifico pelo fato de trazer contribuição para a organização, ou seja, ela pode ser relevante para somar à organização, ou para comparar os serviços prestados pela mesma.

3) Sempre que necessário sim. Por intermédio de diálogo e sempre com alternativas e sugestões. Também por e-mail quando necessário.

4) Sim. Tenho uma gaveta com chave para guardar documentos sigilosos e meu executivo tem cópia da chave e sabe onde são armazenados. Quando documentos enviados por e-mail ou digitados, tenho senha para acessar o sistema. Não guardo em local identificado como sigiloso, exatamente para não chamar atenção de pessoas que buscam essas informações.

5) Sim. Sempre e acredito que estamos na organização com o objetivo de somar, contribuir continuamente. Sempre que tenho oportunidade sugiro melhorias aos processos que participo. As sugestões são sempre aceitas pela empresa, pois como domino alguns processos, tenho autonomia para melhorá-los.

6) Comunicação verbal. Porém quando necessário utilizar outros meios como e-mail ou telefone, procuro fazer de uma forma prática e objetiva. Minhas informações são sempre bem interpretadas.

7) Procuro escrever de forma objetiva e clara, e após leio tendo sempre o cuidado de observar como se eu fosse a leitora, se entenderia sem dupla interpretação e de forma correta.

8) Sim. Trabalhamos em equipe e parceria e sempre que preciso nos reunimos ou meu executivo me procura para discutirmos e acertamos algumas situações. Sempre discutimos as nossas opiniões para chegarmos a um consenso.

9) Sim, sempre. Em muitos casos, a Secretária tem uma visão mais holística das situações que ocorrem na empresa e dos concorrentes, e com isso, ela tem a possibilidade de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento da organização. O gestor, por si, as vezes tem atribuições mais técnicas e com isso

soma-se as informações da Secretária chegando a decisões mais eficientes e eficazes.

Gestor 1:

1) Sou Líder de uma equipe de secretárias e sempre solicito a esta equipe

2) Sim

3) Sim

4) A contribuição da equipe é sempre indispensável para o bom resultado das atividades que temos que atender, pois possibilita a visão sistêmica.

A equipe contribui efetivamente.

Sim, a equipe é incentivada, pois sempre proporciono fóruns de discussão sobre os assuntos em pauta.

Gestor 2:

1) Sim, hoje em dia essa comunicação é necessária e com resultados satisfatórios em toda organização. Quanto mais existir discussões, troca de informações, melhor será o resultado obtido.

Trocamos informações a respeito das rotinas diárias, melhorias nas próprias rotinas, alterações na metodologia de trabalho, e, além disso, existe liberdade suficiente para troca de informações.

2) Pela facilidade de comunicação e liberdade para exercê-la, existe sim.

3) Geralmente, mas isso requer padronização nas ferramentas de trabalho.

4) A partir do momento que se dá liberdade para que isso aconteça cada vez mais a sua necessidade de acontecimento se torna maior. Se torna como peça fundamental na formalização de opiniões, melhoria nos conhecimentos, e muitas vezes faz enxergar fatos e situações até então não vistas e assimiladas. Portanto, acredito ser fundamental essa peça para qualquer gestor independente do porte das empresas.

Gestor 3:

1) Não

2) Sim, normalmente recebo as informações ou de forma verbal ou por e-mail.

3) Normalmente sim, a menos que não tenham sido armazenadas por ela.

4) Creio que ela seja qualificada para colaborar no processo decisório e informativo, no entanto, infelizmente não utilizo muito deste "recurso" com ela, talvez precisemos amadurecer a atuação, que hoje incorre em outras demandas muito mais operacionais. Inclusive este questionário me remete a refletir sobre algumas mudanças minhas me relação a atuação dela.

Não, pelo que foi exposto anteriormente.

Não, não muito. Eu mesmo não a incentivo, não a envolvo no processo.