



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

CLÁUDIA BORGES LIMA ALBERNAZ

**O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO
GATEKEEPER DA INFORMAÇÃO**

Brasília, DF
2011

CLAUDIA BORGES LIMA ALBERNAZ

**O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO
GATEKEEPER DA INFORMAÇÃO**

Tese apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha

Brasília, DF
2011

Ao meu pai, Sílvio Pereira Lima, que me ensinou a vivenciar a máxima “A cada um de acordo com as suas obras”.

À minha mãe, Floricena Borges Lima, companheira diligente, modelo de desprendimento, otimismo, boa vontade e dedicação ao próximo.

Aos meus filhos, Daniel e Vanessa, dádivas divinas, com quem compartilho a crença de que somos herdeiros, na eternidade, das nossas conquistas de sabedoria e amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai Misericordioso e Justo.

À UnB pelo ensino de qualidade que me proporcionou. À FCI pelo amparo intelectual, pela acolhida e apoio.

Ao Prof. Murilo Bastos da Cunha, pela sua orientação paciente, assídua e segura.

À Profa. Suzana Mueller, pelas contribuições intelectuais valiosas e pela sua devoção à educação.

Ao Dr. Geraldo Nunes Sobrinho, pelas opiniões e subsídios que contribuíram significativamente para o desenvolvimento deste trabalho.

À Dra. Silvânia Miranda, pela sua dedicação ao trabalho científico e profissional.

À Dra. Lillian Alvares, pelas críticas e incentivo.

À Profa. Maria Alice Borges, pela colaboração e pertinentes opiniões.

À Profa. Ilza Leite Lopes, pelo auxílio, especialmente na elaboração das referências.

À Maria Normélia Nogueira, pelo seu desprendimento, entusiasmo e luta em prol de uma grande causa.

Às secretárias executivas filiadas ao SIS/DF, pelas inestimáveis contribuições.

Aos colegas de trabalho, pela ajuda e estímulo constantes.

Aos meus amigos, aqui não citados explicitamente, pelo companheirismo.

À Martha e Jucilene da Secretaria da Pós-graduação da FCI/UnB, pela boa vontade e desvelo com que sempre me atenderam.

Aos colegas de curso, pela camaradagem e cooperação.

Aos meus irmãos, pelo carinho e pela presença intemporal.

“Ninguém comete erro maior do que não fazer nada porque só pode fazer um pouco”.

Edmund Burke (1729-1797)

RESUMO

Pretendeu-se nesta pesquisa evidenciar as atividades do Secretário Executivo como labor intrinsecamente relacionado ao ciclo informacional, propondo-se a demonstrar a similaridade entre a natureza das suas atividades e aquelas inerentes às do *gatekeeper* da informação. Ao fazê-lo, enfatizou-se o ciclo informacional e apontou-se a necessidade de examinar as competências necessárias ao pleno desempenho do ofício de Secretariado, ao tempo em que as colocou em simetria com aquelas peculiares dos Profissionais da Informação. Pretendeu-se, ainda, utilizando as lentes da Sociologia das Profissões, representada pela Teoria da Jurisdição de Andrew Abbott, investigar a profissão de Secretariado Executivo e a ascensão da *praxis* típica da função de secretariar. Os procedimentos metodológicos adotados se configuraram na análise quantitativa e qualitativa. O universo analisado referiu-se aos secretários executivos filiados ao Sindicato das Secretárias e dos Secretários do Distrito Federal. Os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados, mediante um roteiro. No ambiente organizacional estudado, ficou evidenciado que o secretário executivo interfere no fluxo de informações de natureza informal, não tendo, entretanto, adquirido maturidade profissional para desempenhar integralmente os seus papéis informacionais. Nas atividades secretariais foram encontradas claras evidências, forte tendência e uma natural disposição do profissional de Secretariado Executivo para exercer as características peculiares ao *gatekeeper* da informação.

Palavras-chave: Ciência da Informação. Informação. Secretário Executivo. Profissional da Informação. Teoria da Jurisdição. *Gatekeeper*. *Gatekeeper* da informação.

ABSTRACT

This research aimed at highlighting the activities of the Executive Secretary as a labor intrinsically related to the information cycle, offering to demonstrate the similarity between the nature of its activities and the ones inherent to the gatekeeper of information. By doing so, it was emphasized the information cycle and indicated the need to analyze the competences required for the full performance of the Secretariat labor, at the same time that placed them in symmetry with those peculiar to the Information Professionals. It also intended, using the lenses of Professions Sociology, through the Jurisdiction Theory by Andrew Abbott, to investigate the profession of the Executive Secretariat. The methodological procedures used are the quantitative and qualitative analysis. The universe under consideration refers to the secretaries affiliated to the "Sindicato das Secretárias e dos Secretários do Distrito Federal". Data were gathered by means of questionnaires, using a script. In the organizational environment investigated, it was evident that the executive secretary interferes in the flow of information of informal nature and has not, however, acquired professional maturity to fully play their informational roles. In secretarial activities were found clear evidence, strong trend and a natural disposition of the professional executive secretary to exercise the features peculiar to the gatekeeper of information.

Key-words: *Information Science. Information. Executive Secretary. Information Professional. Jurisdiction Theory. Gatekeeper. Gatekeeper of information.*

LISTA DE QUADROS

Quadro	2.1	Bases de dados consultadas e registros encontrados.....	32
Quadro	2.2	Os paradigmas da Ciência da Informação.....	40
Quadro	2.3	Os anéis da informação.....	50
Quadro	2.4	A teoria cognitiva	54
Quadro	2.5	Estudo de usuários – abordagens.....	61
Quadro	2.6	Etapas de uma análise das necessidades de informação.....	64
Quadro	2.7	Barreiras ao acesso à informação	65
Quadro	2.8	O cientista ou engenheiro como processador de informações.	70
Quadro	2.9	Competências do Profissional da Informação	78
Quadro	2.10	Ocorrências encontradas no LISA para as palavras <i>gatekeeper</i> e <i>gatekeeping</i> , no período 1950-2010.....	87
Quadro	2.11	Designações do fenômeno de <i>gatekeeping</i> em diferentes campos do conhecimento.....	109
Quadro	2.12	Atributos que caracterizam uma profissão	127
Quadro	2.13	Contributos teóricos internacionais da Sociologia das Profissões e dos saberes profissionais.....	128
Quadro	2.14	Primeiros eventos comuns às profissões.....	129
Quadro	2.15	Pressupostos básicos das teorias de profissionalização	131
Quadro	2.16	Soluções para conflitos jurisdicionais	134
Quadro	2.17	Distinção entre o secretário executivo e o técnico em Secretariado, de acordo com a Lei n. 9.261/96	143
Quadro	2.18	Salários pagos aos secretários executivos nos Estados selecionados	145
Quadro	2.19	Número de profissionais de Secretariado Executivo no País em 1999	146
Quadro	2.20	Profissionais de Secretariado Executivo com registro no DRT por Estado.....	147
Quadro	2.21	Cursos superiores em Secretariado Executivo.....	148
Quadro	2.22	Cursos de Secretariado Executivo por período de criação.....	149
Quadro	2.23	Algumas nomenclaturas utilizadas para a profissão.....	151
Quadro	2.24	Pesquisa sobre preferência pela nomenclatura da profissão...	152
Quadro	2.25	Indicadores de participação econômica de homens e mulheres no mercado de trabalho.....	163

Quadro	2.26	Média dos rendimentos mensais em salários mínimos, no ano de 2007, por sexo.....	165
Quadro	2.27	Qualificações e atividades de assessoria.....	178
Quadro	2.28	Atribuições do secretário executivo segundo a Lei nº 9261/96.	180
Quadro	2.29	Mudanças nas atividades e perfil do Secretário Executivo	181
Quadro	2.30	Alguns resultados de pesquisa efetuada pela IAAP, em 2009.	185
Quadro	2.31	Questões selecionadas de pesquisa efetuada pela IAAP.....	186
Quadro	2.32	Questão selecionada de pesquisa efetuada pela IAAP.....	186
Quadro	2.33	Questão selecionada de pesquisa efetuada pela IAAP.....	187
Quadro	2.34	Questão selecionada de pesquisa efetuada pela IAAP	188
Quadro	2.35	Questão selecionada de pesquisa efetuada pela FENASSEC.	189
Quadro	2.36	Questão selecionada de pesquisa efetuada pela FENASSEC.	190
Quadro	2.37	Papéis que descrevem os aspectos informacionais do trabalho do secretário executivo	204
Quadro	2.38	Realidades do gerente.....	211
Quadro	4.1	Secretários executivos filiados ao SIS/DF x participação na pesquisa	248
Quadro	4.2	Roteiro utilizado para a construção dos questionários	250
Quadro	4.3	Relacionamento entre objetivos gerais e específicos, variáveis e número das questões e itens nos questionários	254
Quadro	5.1	Cruzamento de dados selecionados	266
Quadro	5.2	Conhecimentos linguísticos	275
Quadro	5.3	Origem das informações utilizadas pelo secretário executivo .	285
Quadro	5.4	Tipo de informações demandadas <i>versus</i> fontes utilizadas	290
Quadro	5.5	Questões comuns sobre a característica ‘acesso’	307
Quadro	5.6	Questões comuns sobre ‘proteção de informações’	309
Quadro	5.7	Questões comuns sobre ‘preservação da cultura’	310
Quadro	5.8	Fontes, destinatários e frequência das informações	313
Quadro	5.9	Questões comuns sobre ‘facilitação’	314
Quadro	5.10	Questões comuns sobre ‘disseminação’	316
Quadro	5.11	Número de subordinados/ampliação	321
Quadro	6.1	Síntese das características do <i>gatekeeper</i>	341

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Sistemas de atuação de cientistas e tecnólogos.....	69
Figura 2.2	Papéis informacionais do secretário executivo.....	213
Figura 2.3	Fatores que influenciam a percepção.....	226
Figura 3.1	Principais autores e conceitos discutidos nesta pesquisa.....	240
Figura 3.2	Constructos teóricos da pesquisa	242
Figura 5.1	Idade dos respondentes	263
Figura 5.2	Tempo de exercício na empresa atual	264
Figura 5.3	Tempo total de experiência	265
Figura 5.4	Tempo de graduação	265
Figura 5.5	Salário dos profissionais	270
Figura 5.6	Número de subordinados	274
Figura 5.7	Conhecimento de língua portuguesa	277
Figura 5.8	Desempenho profissional	280
Figura 5.9	“O secretário executivo é desvalorizado pelo mercado”	332

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABES.....	Associação Brasileira de Entidades de Secretárias
ARIST.....	<i>Annual Review of Information Science and Technology</i>
ASERGS.....	Associação das Secretárias do Rio Grande do Sul
ASIS.....	American Society for Information Science
BDTD/IBICT..	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAP	<i>Certified Administrative Professional</i>
CBO.....	Classificação Brasileira de Ocupações
CEPAL.....	Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CESIT	Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho
CI.....	Ciência da Informação
CIUO.....	Classificação Internacional Uniforme de Ocupações
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNTC	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio
CONSEC	Congresso Nacional de Secretariado
CPS	<i>Certified Professional Secretary</i>
DOU.....	<i>Diário Oficial da União</i>
DRT.....	Delegacia Regional do Trabalho
ERIC.....	Education Resource Information Center
FCI/UnB.....	Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília
FENASSEC..	Federação Nacional de Secretárias e Secretários
GG 2.....	Grande Grupo 2 (classificação constante do CBO)
IAAP.....	International Association of Administrative Professionals
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP.....	Instit. Nac. de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INHA.....	Biblioteca Digital do Instituto Nacional de História da Arte
ISTA.....	Information Science and Technology Abstracts
LISA.....	Library and Information Science Abstracts (Base de dados)
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MTE.....	Ministério do Trabalho e Emprego
NHK.....	Nippon Hōsō Kyōkai - Japan Broadcasting Corporation
OCA.....	Open Content Alliance (Consórcio de bibliotecas)
OCLC.....	Online Computer Library Center
OIT.....	Organização Internacional do Trabalho
PNAD.....	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPGCInf	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação-FCI/UnB
PUC.....	Pontifícia Universidade Católica
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SIS/DF	Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal
SLA.....	Special Libraries Association

TIC.....	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFBA.....	Universidade Federal da Bahia
UnB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UGT	União Geral dos Trabalhadores

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA E AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	17
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 REVISÃO DE LITERATURA E CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA	26
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	28
2.2 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA DA PESQUISA	32
2.3 CONTRIBUIÇÕES DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	37
2.3.1 A Informação	43
2.3.2 Estudo de Usuários versus Comportamento Informacional ...	57
2.3.2.1 Breve histórico do uso do termo estudo de usuários	59
2.3.2.2 Necessidade de informação	63
2.3.2.3 Estudo de usuários	66
2.3.2.4 Comportamento informacional	73
2.3.3 O profissional da Informação	77
2.3.3.1 A biblioteca do século XXI e a atuação do profissional da Informação	79
2.3.3.2 Os valores da nova era	81
2.3.3.3 Novos rumos para o profissional da Informação.....	82
2.3.4 Considerações sobre a revisão de literatura relacionada às contribuições da Ciência da Informação para a pesquisa	85
2.4 CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA SOBRE O <i>GATEKEEPER</i>	87
2.4.1 As redes informais	89
2.4.2 Fontes de informações interpessoais	93
2.4.3 Como nascem os <i>gatekeepers</i>	102
2.4.3.1 <i>Gatekeepers</i> culturalmente certificados	103
2.4.3.2 <i>Gatekeepers</i> nomeados	104
2.4.3.2.1 <i>Em um contexto cultural</i>	104
2.4.3.2.2 <i>Em ciência e tecnologia</i>	105
2.4.3.3 <i>Gatekeepers</i> socialmente posicionados	106
2.4.3.3.1 <i>Em um contexto cultural</i>	106
2.4.3.3.2 <i>Gatekeepers</i> tecnológicos	107
2.4.4 O conceito de <i>gatekeeper</i>	107
2.4.5 <i>Gatekeepers</i> na Comunicação	111
2.4.6 <i>Gatekeepers</i> na Administração	114
2.4.7 <i>Gatekeepers</i> na Ciência da Informação	116
2.4.8 Considerações relativas à revisão bibliográfica sobre <i>gatekeeper</i>	118
2.5 CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA DAS PROFISSÕES	121
2.5.1 Grupos sociais e equipes de trabalho	121
2.5.2 As mudanças nas atividades laborais	123

2.5.3	O estudo das profissões	125
2.5.4	O sistema das profissões	129
2.5.5	Considerações sobre as contribuições dos estudos de Abbott	137
2.6	A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO	138
2.6.1	Contexto histórico da profissão	140
2.6.2	O exercício da profissão	141
2.6.2.1	A regularização da profissão	141
2.6.2.2	Sindicatos	144
2.6.2.3	Salários	145
2.6.2.4	Número de profissionais no País	145
2.6.2.5	Cursos superiores em Secretariado Executivo	148
2.6.2.6	Nomenclaturas utilizadas para a profissão	150
2.6.2.7	A regularização da profissão em outros países	154
2.6.3	Peculiaridades quanto ao exercício da profissão	155
2.6.3.1	Ambiguidades e contradições da profissão de Secretariado Executivo	157
2.6.3.2	Presença feminina na profissão de Secretariado Executivo	159
2.6.3.3	Estereótipos e discriminação	168
2.6.3.4	O secretário executivo e a função de assessoria	173
2.6.4	As competências do secretário executivo	179
2.6.5	A profissão de Secretariado Executivo sob a ótica de Abbott .	191
2.6.6	O secretário executivo como profissional da Informação	197
2.6.7	O secretário executivo como <i>gatekeeper</i> da informação	214
2.6.7.1	Característica: Acesso	217
2.6.7.2	Característica: Proteção	221
2.6.7.3	Característica: Preservação da cultura	222
2.6.7.4	Característica: Facilitação	224
2.6.7.5	Característica: Disseminação	228
2.6.8	Considerações sobre a revisão bibliográfica em Secretariado Executivo	236
3.	REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL	239-
4.	REFERENCIAL METODOLÓGICO	244
4.1	MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO	244
4.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	245
4.2.1	Universo da pesquisa	247
4.2.2	Os instrumentos de pesquisa	249
4.2.3	Fases da coleta de dados x número de participantes	250
4.3	VARIÁVEIS	254
4.4	DEFINIÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS	258
4.5	PRÉ-TESTES	260
5.	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	262
5.1	O PERFIL DEMOGRÁFICO DOS FILIADOS AO SIS/DF	262
5.1.1	Idade e sexo dos profissionais	263

5.1.2	Natureza do local de trabalho dos profissionais	264
5.1.3	Tempo de exercício da profissão	264
5.1.4	Nível educacional	265
5.1.5	Nomenclatura da profissão	268
5.1.6	Nível hierárquico do setor de lotação do secretário executivo.....	269
5.1.7	Jornada diária	270
5.1.8	Salário	270
5.2	DESEMPENHO PROFISSIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO.....	273
5.2.1	Número de subordinados	274
5.2.2	Conhecimentos linguísticos	275
5.2.3	Uso de recursos da tecnologia pelo secretário executivo	279
5.2.4	Como o secretário executivo vê o seu próprio desempenho.....	279
5.3	A ATUAÇÃO INFORMACIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	282
5.3.1	As informações no âmbito do ambiente secretarial e a sua distribuição	283
5.3.2	Origem das informações utilizadas	285
5.3.3	Papéis que descrevem os aspectos informacionais do trabalho secretarial	287
5.3.3.1	O papel de monitor	288
5.3.3.2	O papel de intermediador	292
5.3.3.3	O papel de disseminador	295
5.3.3.4	O papel de porta-voz	297
5.3.3.5	O papel de armazenador	299
5.3.3.6	O papel de gerente	307
5.4	O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A ATIVIDADE DE GATEKEEPING	306
5.4.1	Característica: acesso	306
5.4.2	Característica: proteção	309
5.4.3	Característica: preservação da cultura	310
5.4.4	Característica: facilitação	311
5.4.5	Característica: disseminação	315
5.5	A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO E A TEORIA DA JURISDIÇÃO	317
5.5.1	A arena legal	318
5.5.2	A arena do espaço do trabalho	319
5.5.2.1	Ampliação da complexidade das atividades secretariais	320
5.5.2.2	Mudanças nas atividades laborais	322
5.5.2.3	Diploma e exercício profissional	324
5.5.2.4	Secretariado Executivo se aprende na prática?	325
5.5.2.5	Escolha da profissão pela não exigência de qualificação profissional	327
5.5.3	A arena da opinião pública	332
5.6	ANÁLISE DAS PREMISSAS E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	335
6.	CONCLUSÕES	337
6.1	QUALIFICAÇÕES,COMPETÊNCIAS E ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO SECRETÁRIO EXECUTIVO	337
6.2	ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GATEKEEPER DA INFORMAÇÃO	338

6.3 PAPÉIS INFORMACIONAIS EXECUTADOS PELO SECRETÁRIO EXECUTIVO E PELO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	342
6.4 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA JURISDIÇÃO.....	345
6.5 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS FILIADOS AO SIS/DF	348
6.6 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	351
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	353
APÊNDICES	

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: O Secretário Executivo como gatekeeper da informação.

Autor (a): Claudia Borges Lima Albernaz

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

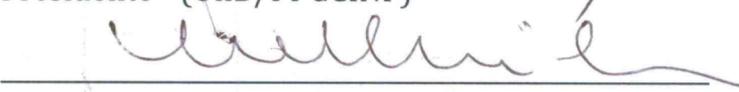
Tese submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor** em Ciência da Informação.

Tese aprovada em: 25 de novembro de 2011.

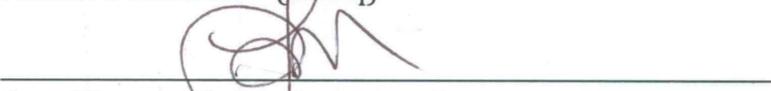
Aprovado por:



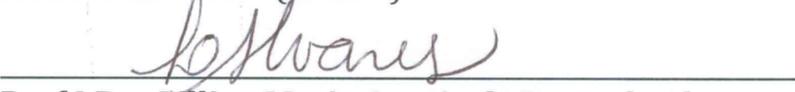
Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha
Presidente - (UnB/PPGCINF)



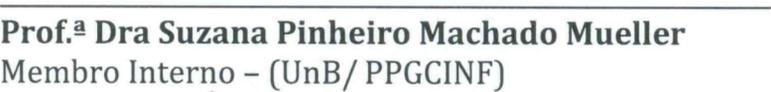
Dra Enamar Fernandes da Costa
Membro Externo - (CNPq)



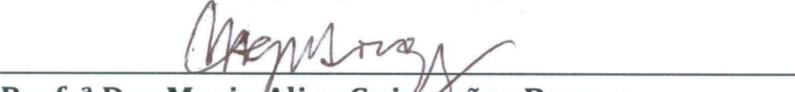
Dra Silvana Vieira de Miranda
Membro Externo - (BACEN)



Prof.ª Dra Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares
Membro Interno - (UnB/PPGCINF)



Prof.ª Dra Suzana Pinheiro Machado Mueller
Membro Interno - (UnB/PPGCINF)



Prof.ª Dra Maria Alice Guimarães Borges
Suplente - (UnB/FCI)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de
Brasília. Acervo 995436.

A331s Albernaz, Cláudia Borges Lima.
 O secretário executivo como gatekeeper da informação
 / Cláudia Borges Lima Albernaz. -- 2011.
 352 f. ; 30 cm.

 Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Faculdade
 de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação
 em Ciência da Informação, 2011.
 Inclui bibliografia.
 Orientação: Murilo Bastos da Cunha.

 1. Secretariado. 2. Ciência da informação. I. Cunha,
 Murilo Bastos da. II. Título.

CDU 002.6:658

1 O PROBLEMA E AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

É consenso geral que a informação se constitui em recurso chave da competitividade e a sua gestão está diretamente relacionada ao sucesso pessoal e empresarial. Viver em sociedade tem sido intensamente modificado pela informação, sobretudo na sua natureza digital.

Alarmante, atualmente, é a disparidade resultante do aumento substancial do volume de informações disponíveis, da limitação em selecioná-las, discriminando a útil da inútil, e da incapacidade de processá-las e delas fazer uso intensivo. Progressivamente mais conectadas, pessoas e organizações utilizam computadores cada vez menores, alimentados com recursos crescentemente sofisticados, cujos preços parecem decrescer proporcionalmente em comparação com a expansão da sua capacidade de armazenamento e de processamento. O pensamento em vigor é que é preciso mais e mais recursos computacionais para todos. Poderosas tecnologias da informação não têm conseguido se constituir em solução para a explosão de informações. Ao contrário, pura ironia: as novas e acessíveis tecnologias facilitam o incremento no volume de circulação das informações.

Hoje classificada como elemento propulsor do desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e das sociedades, a informação torna-se cada vez mais essencial. Aliada às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), sua relevância se subordina às atividades relacionadas à sua seleção, organização, distribuição e uso. Em condições e medidas apropriadas, tais atividades repercutem na dinâmica social e no resultado financeiro e econômico das empresas de maneira cada vez mais abrangente. O mundo moderno das tecnologias avançadas afetou substantivamente as organizações, que passaram a serem percebidas como sistemas abertos e que realizam trocas com o instável ambiente externo, sofrendo o impacto das informações e, conseqüentemente, delas dependendo para expandir os seus resultados.

A maneira de lidar com a informação e dela fazer uso pode resultar, assim, em economia de tempo e esforço. As organizações deveriam olhar de maneira especial o profissional que dela se utiliza, uma vez que se ele conhecesse as características críticas e potenciais das informações com as quais trabalha, poderia

melhor usá-las. À ampliação do perfil deste profissional no que se refere à sua competência em lidar com a informação poderia corresponder resultados positivos no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade.

O tempo dedicado pelas pessoas às atividades profissionais tem também aumentado de maneira significativa, como demonstra pesquisa feita para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) por Sangheon, McCann e Messenger (2009), onde expõem que na França – país conhecido por sua semana padrão de 35 horas de trabalho – cerca de 60% de todos os trabalhadores autônomos está cumprindo jornadas de 49 horas por semana ou mais e aproximadamente 40% deles trabalham 60 horas por semana ou mais.

Como poderiam, então, as organizações otimizar o tempo dedicado às atividades relacionadas com as informações? Como conseguiriam selecionar as informações que lhes são úteis de maneira ágil e produtiva? Como lidar com o fenômeno recente da ansiedade da informação? São questões que se apresentam continuamente e fazem parte da realidade.

Assiste-se a um tempo em que cada vez mais se constata que o elemento humano é imprescindível para intermediar a combinação das novas tecnologias com o gerenciamento da informação, na busca por uma melhor qualidade de vida.

Cumprir-se registrar que algumas profissões vão chamando para si atividades e competências inerentes a outras profissões, dadas as suas analogias e afinidades. Posta assim a questão, é de se dizer que aos Profissionais da Informação tradicionais – como os arquivistas, bibliotecários e museólogos – estão se juntando novos profissionais, como aqueles em Informática e Comunicação.

Esta tese defende que, em certos aspectos, o profissional de Secretariado Executivo influencia o processo e o fluxo de informação organizacional e, em resposta às exigências das organizações e em atendimento aos requerimentos que lhes são feitos, tem incorporado em sua *práxis* profissional ações e procedimentos relacionados com a busca, seleção, organização e uso da informação.

A motivação para estudo do tema prendeu-se à vivência da autora como secretário executivo por trinta e quatro anos. A isto se soma o contato, durante o doutorado na Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB), com conceitos, questões, comportamentos, percepções e pressuposições, os quais foram exaustivamente peneirados em seus pensamentos, considerando as diferentes facetas, tendo sido submetidos a observações e exaustivamente

experimentados, vivenciados, verbalizados e comunicados. Tais elementos incentivaram à investigação profunda da profissão de Secretariado Executivo, agora sob o olhar acadêmico.

Inicialmente, ao cursar a disciplina 'Tópicos Especiais em Ciência da Informação: O Profissional da Informação' e estudar as competências e atuação desse Profissional e o seu esforço para construção de uma profissão própria, foi-se repetidamente comparando esta profissão com a de Secretariado Executivo e identificou-se progressivamente uma série de elementos comuns entre ambas. Foi ao longo das investigações feitas dentro dos programas das disciplinas que alguns pressupostos foram tomando corpo, acabando por conduzir à presente pesquisa, motivo de especial enriquecimento pessoal e profissional.

Não se buscam apenas respostas a nível pessoal: elas agora parecem um tanto simplificadas, de uma maneira não tão fácil como inicialmente se pensou. Preocupa-se com a contribuição, assim se espera, para que outros profissionais venham a ser beneficiados, se não com as respostas, pelo menos com as perguntas – outrora implícitas e até mesmo desconhecidas – e hoje claras e evidentes e que se avolumam em pensamentos e considerações.

Para atender às exigências do mundo atual, reconhece-se que é preciso uma boa educação profissional, privilegiando o permanente aprimoramento. É crucial que o novo profissional seja capaz de se auto-organizar, de tomar decisões seguras num ambiente caracterizado pela instabilidade, e de atuar em equipe sem perder a sua identidade. Na dinâmica de um mundo em constante mutação registra-se a agonia da constante atualização.

Na literatura da Ciência da Informação (CI), estudiosos como Allen (1969), Lu (2007) e Barzilai-Nahon (2009) asseguram que as pessoas tendem a utilizar fontes interpessoais no comportamento de busca pela informação. Tais fontes podem incorporar níveis elevados de interação social, exercendo grande influência nas atitudes e no comportamento das pessoas. Dentre essas fontes, o secretário executivo tem atuação relevante, algumas vezes exercendo o papel de intermediador da informação. Independentemente do tipo de organização em que atua, grande parte das atividades do secretário executivo são intensivas em informação, exigindo conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho com este elemento, consistindo-se na sua utilização com um propósito definido.

1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

O profissional de Secretariado Executivo, pela sua atuação no processamento humano da informação, interfere no fluxo de informação organizacional e no processo de circulação de informação?

1.3 OBJETIVOS

O Objetivo geral é comprovar a semelhança entre a natureza das atividades desempenhadas pelo secretário executivo e aquelas inerentes ao *gatekeeper* da informação.

Os Objetivos específicos são:

- I identificar as qualificações, competências e atividades desempenhadas pelo secretário executivo;
- II analisar a atuação do *gatekeeper* da informação;
- III identificar os papéis informacionais do secretário executivo, e verificar se as suas atividades se assemelham com aquelas executadas pelo profissional da Informação;
- IV analisar a profissão de Secretariado Executivo sob a ótica da Teoria da Jurisdição, e
- V conhecer o perfil demográfico do profissional de Secretariado Executivo filiado ao Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal.

1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

A profissão de Secretariado Executivo está crescendo em importância no mercado de trabalho, tendo exigido a incorporação de diversas habilidades e atitudes em consequência dos novos padrões de complexidade e competitividade das organizações. O crescimento no número de cursos superiores e de pós-graduação na área parece ser forte indicativo desse aumento, aliado ao incremento no número de escritórios e do comércio de um modo geral, o que exige a presença do secretário executivo. A característica de multifuncionalidade é importante ponto que distingue o secretário executivo de outros profissionais.

Pretende-se nesta pesquisa estudar as atividades desenvolvidas por este profissional, partindo da premissa que grande parte delas usa, como matéria-prima, a informação. O profissional de Secretariado desempenha diversas atividades que parecem passíveis de serem estudadas como uma atividade informacional, por possuírem como parâmetro o ciclo da informação, exigindo que ele trabalhe diretamente com a produção, coleta, tratamento, armazenamento, uso e distribuição da informação.

Nesta pesquisa pretende-se focar nas práticas pertinentes aos argumentos apresentados e as adequar à visão acadêmica. Sugere-se que as atividades do secretário executivo precisam ser conhecidas em sua natureza informacional e a sua conexão com o processo de *gatekeeping* manifesta-se a partir desta constatação

Normalmente respondendo a poucos superiores e a um número bem maior de clientes internos e externos das organizações, as atividades secretariais respaldam-se fortemente no acesso a informações oriundas de diferentes e diferenciadas fontes, as quais identifica e aciona em contextos específicos. Desta forma, o seu trabalho não se restringe a um número limitado de pessoas.

Nas suas atividades diárias, o secretário faz intenso uso do seu conhecimento cultural (*cultural knowledge*), afinizando-se com a cultura organizacional, interpretando-a com as suas próprias lentes. Atuando meio a crenças e valores que descrevem e explicam a realidade, desenvolve a capacidade de compreender as informações relevantes em contextos específicos, delas se utilizando para auxiliar o processo de tomada de decisão. Constitui-se, por tais motivos, em um agente que, dentre outras atividades, desempenha aquelas relativas ao acesso, à comunicação, ligação, proteção, intermediação, armazenamento, auxílio e adaptação de informações, participando de uma rede informal de transferência de informação no ambiente organizacional, afetando o fluxo de informações que nele circulam.

O desdobramento e dilatação das tarefas do secretário executivo são evidentes quando se confrontam as atividades por ele exercidas no passado com aquelas que hoje desempenha. Quando, por exemplo, cita-se a atividade de organizar eventos, constata-se que elas não se limitam à elaboração da pauta (o que lhe exige familiaridade com os temas a serem tratados e com os nomes que os representam), mas abrange uma série de outras atividades, como a de estruturar o evento, elaborando o *checklist*, pesquisar local a ser utilizado, reservar local,

preparar o ambiente, enviar convites, confirmar presenças, providenciar material e serviços de apoio, providenciar equipamento de apoio, contratar serviços e profissionais de apoio, providenciar transporte local, dar suporte durante o evento, dentre outras. Ao final do evento, novas pessoas e procedimentos serão novamente acionados. Em todos estes passos e dimensões, a atividade secretarial demanda coleta, armazenamento e agregação de valor ao processo informacional.

Sua rotina profissional lhe exige conhecer as características, necessidades, fluxos e usos de informações constantes em cada um dos componentes desse ciclo. E o faz não apenas por ter tido acesso aos conhecimentos necessários para este desempenho, mas pela *práxis* derivada da sua exposição contínua a informações, notadamente aquelas de caráter restrito. Estas atividades certamente não são estanques nem representantes fiéis à rotina dos diferentes ambientes de trabalho, dada a possibilidade de se encontrar um desempenho de assessoramento em alguns profissionais no passado, e aquele restrito a atividades rotineiras e carentes de caráter decisório em outros profissionais que hoje atuam na área. Na qualidade de conhecedor das fontes de informações necessárias à construção de processos informacionais que subsidiem a tomada de decisão, este profissional atua como intermediário entre estas fontes e o seu usuário.

Bates (1999, p. 3) afirma que, em suas atividades comuns, as pessoas não costumam observar as estruturas com que organizam as suas informações porque estão absorvidas com os seus conteúdos. De igual maneira, esta pesquisa entende que é possível um olhar atento para o entendimento das características da profissão de Secretariado Executivo no sentido de procurar melhor compreender os aspectos relacionados à maneira como as atividades de informação são percebidas e manuseadas por este profissional. Para isto, será essencial estudar as ações e competências que devem ser desenvolvidas para o desempenho destas atividades.

O estudo ora proposto afigura-se plenamente centrado na área da Ciência da Informação, nela vislumbrando um campo propício para o seu desenvolvimento, uma vez que as raízes desta Ciência podem ser encontradas nas teorias e nos pensamentos de vários campos relacionados, tendo em comum o interesse pela forma e estrutura da informação (BATES, 1999, p. 3).

O esforço da CI em compreender a massa documental, analisando a sua natureza e o seu uso social por métodos quantitativos e qualitativos também justifica esta escolha. Miranda e Simeão (2002, p. 2) destacam que, trabalhando a massa

documental para torná-la acessível, esta Ciência se apoia em suas teorias, metodologias e tecnologias de análise e manipulação estrutural.

A preocupação quanto ao entendimento das redes de contatos pessoais para acesso às informações, conhecidas como redes informais, e a sua influência no fluxo de informações, campo de estudo da CI que será analisado oportunamente, justificaria por si só o enquadramento da pesquisa nessa área.

Após diversas investigações concernentes ao papel do *gatekeeper* como elemento essencial de uma rede de comunicação, é possível afirmar preliminarmente que a sua atuação impacta substancialmente essa rede e, por isso, grande é a utilidade de se identificar suas características e peculiaridades.

O entendimento desses elementos poderá advir em importantes subsídios para diversas áreas. Dentro da própria CI, no tocante à Análise das Redes Sociais, do Fluxo e Transferência de Informação, aos estudos de Planejamento de Sistemas de Informações, nos Estudos de Usuários e de Comportamento Informacional. Em outras áreas, como a de Administração, especialmente nos seus estudos de Redes de Cooperação, Estratégia, Teoria Organizacional e Gestão das organizações; em Economia, nos estudos da Economia Industrial, Economias de Escala e de Especialização; em Sociologia, nas investigações sobre Teoria das Redes Sociais, nas Teorias Críticas, na Teoria do Poder e da Dominação, dentre outras.

Outros autores relevantes da CI auxiliam, ainda, na sinalização do campo fértil para discutir os questionamentos apresentados, dentre os quais, por exemplo, Le Coadic (2004), que discute a CI e a sua análise das propriedades gerais da informação, destacando os processos de construção, comunicação e uso da informação.

Em sua essência, a Ciência da Informação se preocupa com o estudo da transferência da informação em si, além de dar sustentação no sentido de buscar compreender a teoria e a prática que envolvem a criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso da informação, partindo do pressuposto de que existe um produtor e um consumidor de informação, que nela buscam um sentido e uma finalidade.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em seis capítulos, descritos a seguir:

- capítulo 1 - De caráter introdutório, apresenta a especificação do problema da pesquisa, a justificativa da escolha do assunto, o objetivo geral, os objetivos específicos, os pressupostos do estudo, descrevendo como se estruturam as demais partes do estudo;
- capítulo 2 – Introduz as considerações iniciais, com a contextualização do tema de estudo, ressaltando o destaque que a informação vem adquirindo na sociedade em que se vive. Expõe a revisão de literatura, dividindo-se nas áreas do conhecimento diretamente relacionadas ao tema da pesquisa, qual sejam, a Ciência da Informação, os estudos sobre o *gatekeeper*, o Secretariado Executivo e a Sociologia das Profissões. Na revisão bibliográfica sobre a profissão de Secretariado Executivo, procurou-se contextualizá-la historicamente com discussão de suas peculiaridades e competências. Foi estudada a profissão sob a ótica de Andrew Abbott, no sentido de situá-la conceitualmente como 'profissão' na compreensão abbotiana do termo. Num passo adiante, buscou-se evidenciar a correlação possível entre o secretário executivo e o Profissional da Informação, e entre o secretário executivo e o *gatekeeper*, respaldando-se fortemente nos lastros histórico, conceitual e emergente detectados na literatura revista. Um tema especial que se destaca diz respeito à literatura sobre *gatekeeper*, que permeia diferentes áreas e que mereceu um item em separado, acompanhado de um olhar mais atento e cuidadoso. Dentro de cada um dos itens citados foram levantados os principais conceitos, tendências e características com ênfase àqueles mais afinados com os pressupostos da pesquisa;
- capítulo 3 – Discute o marco teórico conceitual, destacando os autores que mais influenciaram a investigação, especificando o campo de atuação de cada um;
- capítulo 4 – Explicita os procedimentos metodológicos da pesquisa, iniciando com a caracterização dos instrumentos de pesquisa, descrição do processo de coleta de dados e das variáveis *versus* objetivos da pesquisa. Neste item estão incluídas considerações sobre o pré-teste e as definições de termos utilizados na pesquisa;
- capítulo 5 – Expõe os principais resultados das coletas de dados da pesquisa, discutindo-os à luz das teorias mais fortemente relacionadas aos temas

analisados. Apresenta também uma análise dos objetivos e das premissas da pesquisa, discutindo o seu cumprimento;

- capítulo 6 – Aponta as conclusões da pesquisa, tecendo considerações sobre elas, relacionando-as a cada objetivo específico. Apresenta as sugestões para trabalhos futuros e as limitações da pesquisa.

A seguir serão apresentados os resultados advindos da revisão de literatura efetuada.

2 REVISAO DE LITERATURA E CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA

Esse capítulo visa oferecer o resultado da busca por análises de cunho similar ao da presente pesquisa, efetuada nas bases de dados informadas a seguir. À exposição dos resultados serão feitos comentários sobre aqueles mais relevantes.

Ainda nesse capítulo serão apresentados os principais conceitos e discussões – afetos a esta pesquisa e que para ela contribuíram de alguma forma – extraídos da revisão de literatura em Ciência da Informação, Secretariado Executivo, *Gatekeeper* e Sociologia das Profissões, essa última aqui representada pela obra “*The system of professions: an essay on the division of expert labor*”, de Abbott.

As acepções e considerações analisadas poderão subsidiar as discussões e fornecer elementos que sustentarão ou refutarão o entendimento do secretário executivo como agente que participa de uma rede informal de informação no ambiente organizacional, afetando o processo de fluxo de informações que circula em seu interior de diferentes maneiras.

Em tempo anterior ao desenvolvimento desse item, adiantam-se duas tarefas que se propõe a cumprir ao longo desta pesquisa. A primeira é a apresentação e discussão de postulados básicos relevantes. A segunda, não menos importante, consiste em tomar emprestados tais postulados e sobrepô-los à realidade que se pretende analisar, qual seja, as atividades secretariais.

De início, indagações se fazem presentes: como descobrir soluções com o uso do espírito investigativo? Como discutir os assuntos afetos ao tema em estudo sem se afastar do foco ou sem se deixar influenciar pelas convicções construídas ao longo da experiência pessoal e profissional ?

O propósito consiste em penetrar nos temas, teorias e análises relativas ao tema de estudo e avolumar pensamentos e certezas para explorações ulteriores. Ao reportar e avaliar o conhecimento produzido em pesquisas prévias, pretende-se destacar os conceitos, discussões e conclusões relevantes para o presente trabalho.

De imediato, é oportuno ponderar que a preocupação única e exclusiva com a análise dos estudos publicados acerca do que interessa diretamente à pesquisa, conhecendo-se apenas o pensamento puro, pode levar a conclusões equivocadas por se desconsiderar os dados da experiência. Conclui-se que este trabalho, assim, deve necessariamente eleger a teoria como matéria-prima das cogitações, associando-a à *práxis*.

Torna-se apropriado lembrar que as ideias aqui inseridas derivam-se em parte de investigações daqueles que se debruçaram antes sobre os diferentes temas, no intuito de retirar os véus que os encobriam.

Esta cotização do conhecimento permite tomar intimidade com conceitos que outros já construíram e seguir adiante a partir delas. Em qualquer área do conhecimento, a partir das contribuições anteriores, é possível ao ser humano avançar em saltos. Procurou-se unir estas diferentes acepções objetivando construir um referencial ao qual se pudesse recorrer quando necessário.

Assim, pois, a conotação de investigação intelectual isenta de considerações de uso e aplicações práticas não é a que interessa a esta pesquisa. A fundamentação das questões a serem discutidas e sua validação afigura-se, obviamente, central. A interligação dos conceitos e ideias com o exercício da prática profissional constituem, portanto, repete-se, o cerne da presente análise.

O profissional de Secretariado Executivo lida com pessoas, envolvendo-se de formas e diferentes graus de intensidade no ciclo informacional, ou seja, na criação, registro, armazenamento, recuperação e uso de informações.

Não é possível pensar na sua ação profissional sem refletir no aspecto social que a caracteriza, na dinâmica das trocas comunicativas – frequentemente informais – que enriquecem e se harmonizam com o seu desempenho, permitindo-lhe discutir e comungar conhecimentos, alternativas e percepções no ambiente onde atua.

No sentido de facilitar o entendimento dessas considerações, neste trabalho foi adotada a nomenclatura secretário executivo ou profissional de Secretariado Executivo para se referir àqueles que desempenham atividades relacionadas ao trabalho secretarial. Em virtude de a categoria ser caracterizada pela presença maciça de mulheres, grande parte dos autores opta por utilizar a nomenclatura no gênero feminino, o que não será adotado nesta tese, dado que se reconhece aí a inserção masculina e também por se buscar uma padronização na designação utilizada. Algumas vezes, entretanto, ao recorrer à citação de algum autor, o termo poderá ser utilizado como na versão original.

No ambiente dos escritórios, constata-se que o trabalho do secretário existe e coexiste dada a existência dos clientes externos e internos da organização. Assim, no rol de seus clientes encontra-se o seu superior imediato, ao tempo em que também aí se inserem os inúmeros clientes externos e internos da empresa, nos quais incluem-se, ainda, os seus demais empregados.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas vêm redesenhando a atividade produtiva ao colocarem o conhecimento como cerne de vantagens competitivas e de sucesso dos empreendimentos. A permanência no mercado global demanda nova dinâmica e atitude das organizações e indivíduos, tendo gerado intenso debate e esforços na investigação de estratégias e modelos.

Naisbitt (2003, p. 283-316) defende que os modelos e metáforas da Física estão sendo trocados pelos da Biologia. O mencionado autor afirma que a Biologia, como metáfora, sugere o “intensivo em informação, o micro, o dirigido ao anterior, o adaptável, o holístico” (p. 283). As transformações na vida individual e coletiva implicam em momentos que Kuhn (1970) exprime como revolução científica ou de crise de paradigmas, os quais se caracterizam por esgotamento teórico e surgimento de novos conceitos. Tais mudanças refletem a introdução de um novo paradigma tecnológico, que se convencionou chamar de paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação. Este novo paradigma traz em seu bojo a informação, a qual – mais que a terra e o capital – é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade (PRUSAK; MCGEE, 1995).

Após a II Guerra Mundial, a percepção do caráter fundamental da ciência e da tecnologia na composição da capacidade estratégica dos países foi concretizada pelos resultados da comercialização de novas tecnologias pelos países centrais, com a dinamização das suas economias e a ampliação do poder econômico com o seu uso. A aplicação dos conhecimentos científicos resulta, no contexto atual, em mudanças aceleradas nas tecnologias, processos, produtos ou formatos organizacionais e institucionais.

O novo modelo de produção, em contraposição àquele da produção em série, típico da sociedade industrial, baseia-se nas tecnologias intensivas em informação, no conhecimento e na conectividade em tempo real.

Uma característica interessante que se apresenta no momento atual é que o uso da tecnologia tem resultado em economia de matérias primas e energia. A redução no tamanho dos produtos (*downsizing*) facilitou a sua disseminação. Quanto mais se reduziu o tamanho, peso e volume dos bens, mais fácil ficou o seu transporte entre nações (NAISBITT, 2003, p. 34-35).

Hirst (1998) sinaliza que o discurso da globalização, tal como vem se consolidando ideologicamente, tende a destruir a vontade política de buscar os meios para se manter a produção, o emprego e a equidade social e adverte que a crença de que a economia global é ingovernável poderá levar ao fatalismo e à rendição aos mercados financeiros internacionais e à elite nacional.

A globalização vem se caracterizando pela tendência crescente de quebra de barreiras comerciais entre nações (desregionalização) e pela formação de blocos econômicos regionais (regionalização). Naisbitt (2003) traduz este movimento no chamado paradoxo da globalização: “à medida que o mundo se integra economicamente, as suas partes componentes estão se tornando mais numerosas, menores e mais importantes. De uma só vez, a economia global está crescendo, enquanto o tamanho das partes está encolhendo”.

É necessário discutir, assim, as possibilidades de futuro. Nas considerações de Lastres (2000, p. 17), as disparidades entre indivíduos, empresas, países e regiões, vêm despertando receios quanto ao surgimento de novas divisões para os países industrializados e não industrializados, separando países ricos e pobres em termos de tecnologias da informação – *digital divide* – e, ainda mais grave em termos da capacidade de aprendizado – *learning divide* – e da possibilidade de colocar em prática os conhecimentos apreendidos – *development divide* .

Diversos autores (TARGINO, 1995; SUAIDEN, 2000, p. 56; PRUSAK, 2006, p. 11) discutem o livre acesso à informação, assegurando que a maioria do planeta permanece fora do circuito do conhecimento e fora da rede de informação. O sistema tem produzido excluídos, tanto em âmbito de sociedades como no interior de cada uma, entre setores e regiões. As transformações ocorridas nos cenários doméstico e internacional exerceram e exercem cada vez mais influência sobre as organizações e as sociedades, tornando-se imprescindível a adoção de soluções para minimizar os seus efeitos danosos às empresas, notadamente àquelas dos países periféricos.

Imersos no ambiente globalizado, os países empreendem esforços para garantir a qualidade de vida de sua população, utilizando-se de estudos para a compreensão das suas deficiências, potencialidades e *gaps*. Privilegiados pelo conhecimento adquirido, o qual se reflete na eficiência e qualidade da produção de bens e serviços de alto conteúdo tecnológico, os países centrais expandem contínua e progressivamente os seus mercados e influência para além de seus territórios.

Esta, entretanto, não é mais a competição a que o mundo estava acostumado, a concorrência agora não é mais local: as fronteiras foram diluídas. É a nova geografia mental do comércio eletrônico, preconizada por Drucker (2000), a qual se caracteriza pela eliminação da distância e pelo surgimento de uma única economia e um só mercado.

O conhecimento rege as novas normas a que as sociedades devem se submeter, e a sua utilização determina o gênero de vida que elas podem adotar. Os países que alcançam competência científica e tecnológica passam a deter grande vantagem comparativa nesta fase de reorganização não apenas nas suas estruturas produtivas, mas no próprio estilo de vida das suas sociedades. Suas empresas estendem seus braços fora dos limites nacionais, em busca de crescentes lucros. Alguns países oferecem alternativas atraentes para estas empresas, com sua força de trabalho de baixo custo. Porter (1993) analisa tais iniciativas e constata o crescente poder que este processo proporciona para as empresas globais. Constata que agora são as empresas – e não as nações – que definem as estratégias de localização das atividades econômicas nos países.

No cenário de mudanças, as organizações e os indivíduos estão sendo constantemente convocados a rever os seus papéis, competências e posturas. Há necessidade de um aprender contínuo. Senge (2006, p. 46-47) afirma que o aprendizado faz parte da natureza humana e alerta que no uso cotidiano, ele se tornou sinônimo de internalização de informações, apesar da pouca relação entre ambos. Exemplifica que ler um livro que ensina a andar de bicicleta não é efetivamente aprender a andar de bicicleta. O autor acrescenta que a aprendizagem leva ao perceber novamente o mundo e à relação que se tem com ele.

Parece essencial discutir, além desses pontos, e com uma atenção muito especial, a cultura da informação – habilidade dos indivíduos ou grupos de fazer o melhor uso possível da informação – sob a ótica de Menou (1996), que destaca a habilidade de usar a informação, a qual seria resultado, em primeiro lugar, de herança cultural. Assim, essa habilidade resultaria de práticas individuais e coletivas, as quais são influenciadas pela cultura dos grupos em questão. E essa habilidade poderia, finalmente, ser formada pela educação e treinamento, tanto quanto pela experiência, que poderia fortalecer, ou até corrigir, as tendências naturais.

Uma tentativa de mudar a cultura através da educação necessita, pois, ser apoiada em métodos ativos de ensino e aprendizado, os quais se baseiam, eles

mesmos, no uso da informação, por uma prática individual estável e pela disponibilidade da necessária infraestrutura de informação (MENOUE,1996). Nascimento (2000) exalta o aprender a aprender, estabelecendo que é por meio da aprendizagem que se aproveita o conhecimento para incrementar o valor das atividades.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 3) asseveram que as grandes empresas como a IBM, GM e a Sears governavam os setores de computadores, automobilístico e de varejo e “como reis em seus próprios feudos, essas empresas sentaram-se confortavelmente sobre os louros, cada vez mais cegas e insensíveis às mudanças que ocorriam ao seu redor. A certeza, e não a incerteza, tornou-se a norma”. Em contrapartida, justificam os mesmos autores, as empresas japonesas, com espetacular determinação, com medo de perder e com esperança de tomar a frente, previam mudanças e inventavam algo novo. Como estas empresas conseguiram tomar a dianteira? O que mudou? Por que mudou?

Os mesmos autores asseguram que esta alteração no posicionamento deveu-se à realização da inovação contínua: as empresas procuram conhecer ininterruptamente os seus fornecedores, distribuidores, órgãos governamentais e até concorrentes. E finalizam afirmando que desta dupla atividade de ligação entre o conhecimento externo e interno surge algum tipo de conversão que potencializa o conhecimento e gera a inovação.

Volta-se agora o olhar para o indivíduo. É grande o impacto da informação na vida social. Está cada vez mais complexo lidar com o acesso à informação e manter a privacidade. O ser humano é bombardeado pela informação que circula nos meios de comunicação e não se pode permitir que ela o conduza.

O que se considera é justamente o oposto: a utilização das informações de maneira a se constituir um referencial que possa vir a embasar, inclusive, a tomada de decisão. Como o recurso da competitividade, a gestão da informação está em paralelismo com o sucesso pessoal e empresarial.

O entendimento das características potenciais e críticas da informação redundando na potencialização do seu valor e traz resultados avultantes para o indivíduo e para o grupo social ao qual ele pertence.

Parte-se, então, agora, para a revisão de literatura no âmbito da Ciência da Informação, com foco na discussão do conceito de informação, o qual poderá ser associado aos processos de investigação, recuperação e utilização da informação.

Em outro momento, o contexto social (demanda, oferta, controle, influência de valores sociais), bem como outros conceitos relevantes para a consecução deste trabalho, passarão a ocupar o centro das cogitações deste trabalho.

2.2 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA DE PESQUISA

Quando do levantamento do referencial bibliográfico para esta pesquisa, constatou-se que grande parte do material disponível sobre o profissional de Secretariado Executivo analisava a trajetória histórica da profissão em face aos impactos das novas tecnologias ou se resumia a normas de redação comercial, manuais e guias de técnicas secretariais com aplicação específica.

Na maioria dos resultados havia ocorrência de polissemia: os registros diziam respeito à função desempenhada em órgãos governamentais, como a de secretário-executivo ou vice-ministro. Outras vezes, a nomenclatura era adotada aos próprios órgãos, como uma secretaria estadual de saúde, por exemplo.

Foram efetuadas consultas a diversas bases de dados, utilizando como descritores os termos *secretar** e *gatekeeper*, compreendendo o período 1940-2010. Em seguida, procedeu-se a nova busca, agora utilizando os mesmos termos, então associados com o termo *information*. O quadro 2.1 sumariza o seu resultado.

Quadro 2.1 – Bases de dados consultadas e registros encontrados

Base de dados	Termos	Secretar*	Gatekeeper	Total de ocorrências
ERIC		107	92	199
ISTA		07	03	10
JSTOR		00	71	71
LISA		06	41	47
LISTA		00	16	16
PHILOSOPHER		01	19	20
PROQUEST		05	01	06
BDTD/IBICTI		05	01	06
SCIELO		05	00	05
WEB OF SCIENCE		01	195	196
Total		137	439	576

Fonte: Bases de dados *on line*, em 30 ago 2010.

Da análise das ocorrências encontradas, apresentadas no quadro 2.1, destaca-se o número de resultados encontrados na base Education Resource Information Center (ERIC), fonte de informação na área de educação, totalizando 199 referências. Muitas delas foram inseridas neste trabalho.

No banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), especificadamente sobre o profissional de Secretariado Executivo, uma única tese foi encontrada. Sob o título “Formação do Profissional Secretário Executivo na Universidade Federal do Ceará: currículo, competência e cidadania”, a tese de autoria de Márcia Nogueira Brandão, defendida em 2010, investigou como tem sido desenvolvida a formação do secretário executivo na citada Universidade frente às transformações da sociedade contemporânea, e se a referida formação conduz à construção de um sujeito autônomo.

Dentre as dissertações relativas ao termo secretário encontradas no BDTD, apenas seis delas circunscrevem-se diretamente à área secretarial:

- a) “A (re) construção da identidade profissional de secretária: um estudo de estórias de vida”, de Maria do Carmo Leite de Oliveira, defendida em 2010, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ). Nela a autora discute o impacto das relações interpessoais e das atividades desempenhadas no trabalho na (re) construção de identidades profissionais, tendo, como foco, narrativas de estória de vida de seis Secretárias Executivas. O estudo investiga como avaliações, crônicas e explicações são utilizadas como recursos lingüísticos capazes de conferir coerência às trajetórias profissionais dessas secretárias;
- b) “A construção da identidade do ser profissional secretário na Região do Grande ABC”, de Rosana de Almeida, de 2009, da Universidade Metodista de São Paulo. O estudo levantou os espaços ocupados por esse profissional, através de mapeamento dos postos que ocupa, e construiu uma linha do tempo dessa profissão na região, valendo-se de pesquisa documental, procedendo a coleta e a análise dos dados de sete profissionais Secretários atuantes;
- c) “Processos de categorização na seleção de secretárias executivas: a fala-em-interação de uma *gatekeeper*”, de Tatiana Afonso de Barros, 2008, PUC/RJ. O título da dissertação chamou especialmente a atenção, mas a sua leitura levou a conhecer um estudo desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Letras e que tem como foco contribuir para as teorias da categorização, e para os estudos discursivos sobre as entrevistas e seleções de emprego, não tendo, pois, nenhuma afinidade com o tema da presente pesquisa;
- d) “A *information literacy* na formação do neo-secretário executivo: um estudo de caso da graduação em Secretariado/UFBA”, de Ana Cristina Muniz Décia,

defendida em 2005, na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Trata-se de um estudo de caso de graduação em Secretariado Executivo da UFBA. A dissertação tem como objetivo geral a verificação se os estudantes têm acesso aos fundamentos e práticas para aquisição da Information Literacy na sua formação. Como objetivos específicos, efetuar entre os prováveis concluintes do curso se eles estão efetivamente aptos a ser um *information literate*, bem como levantar no colegiado do curso se há algum programa de fluência em pesquisa em ambiente digital na formação em Secretário Executivo da UFBA. A autora presta relevante contribuição à categoria ao focar a inserção desse profissional, sintonizada com as necessidades atuais das organizações e da sociedade;

- e) “A prática pedagógica no desenvolvimento do estágio supervisionado no curso de Secretariado Executivo”, de Kátia Maria Biesek, defendida em 2003, na PUC/Paraná. O processo investigativo permitiu aprofundar os referenciais teóricos e práticos que caracterizam o Estágio Supervisionado em Secretariado Executivo e quais as possibilidades de apontar a melhoria da metodologia e dos procedimentos envolvidos;
- f) “O inglês no mercado de trabalho do secretário executivo bilíngüe”, de Márcia Pinto, de 2002, PUC/São Paulo. Apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida na área de inglês instrumental, para identificar as necessidades dos dois pólos que compreendem a elaboração de um programa de curso dentro da abordagem instrumental de ensino de línguas: os alunos a quem o curso se destina e o uso que esses futuros profissionais farão da língua inglesa no mercado de trabalho.

Em pesquisa na Internet, foi possível encontrar interessante dissertação de Rosimeri Ferraz Sabino, da Universidade São Marcos, São Paulo, defendida em 2006, sob o título “A profissão de secretário executivo no Brasil: políticas para formação e emprego”, que aborda temas como políticas para ensino superior para Secretariado Executivo e os reflexos da política brasileira na empregabilidade deste profissional, efetuando um comparativo com as políticas adotadas na Espanha para a área. Essa dissertação foi especialmente útil a esta pesquisa, pela relevância da discussão de questões, como: obrigatoriedade de formação acadêmica para atuação na área de secretariado, *status*, poder e prestígio social dessa profissão.

Como outro resultado de pesquisa na Internet, a dissertação de Silma Carneiro Pompeu, sob o título “A questão da competência intercultural na formação

do Profissional em Secretariado Bilíngue”, defendida no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza/SP, em 2004, contribuiu para esta pesquisa pela reflexão sobre o papel da interculturalidade nas relações de trabalho.

Na procura pela palavra *gatekeeper*, ainda na BDTD, foram encontrados quatro resultados, sendo dois deles relativos à área de Comunicação e Jornalismo, um da área de Saúde e a dissertação já citada, de Tatiana Afonso de Barros, desenvolvida na área de Lingüística.

Diversos estudos de outras áreas do conhecimento foram particularmente importantes. Um deles é o trabalho da Dra. Hildete Pereira de Melo, “Gênero e pobreza no Brasil”, que consta do Relatório Final do Projeto *Governabilidad Democrática de Género en America Latina y el Caribe*, da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) e da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, de 2005, que, a partir de uma breve resenha bibliográfica sobre pobreza na literatura sócio-econômica, elabora de forma pioneira uma análise da pobreza no Brasil, com um enfoque de gênero.

O outro é de autoria de Maria Helena Valenzuela, “Igualdade de oportunidades e discriminação de raça e gênero no mercado do trabalho no Brasil”, fruto de iniciativa da Organização Internacional do Trabalho e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), datada de 1999, e que privilegia o diálogo social, oferecendo elementos para a construção de políticas públicas no que tange às oportunidades de trabalho para as mulheres.

Com ampla investigação na área administrativa, foram inseridas nesta pesquisa as análises de Chiavenato (2005), que fundamentam os seus trabalhos nas atividades orientadas para o campo do diagnóstico e da decisão, focando conceitos, idéias, teorias e valores que permitem um melhor entendimento e balizamento do comportamento no âmbito das organizações.

Outro trabalho prestou importantes subsídios a esta pesquisa: o artigo do Professor Henry Mintzberg, acadêmico canadense renomado internacionalmente e dedicado a questões de gestão e negócios. Ao considerar particularmente controvertido o fato de que prestigiosas instituições de ensino em Administração e Negócios – tais como Harvard, Wharton e a Universidade da Pensilvânia – visualizem o gerenciamento como uma ciência, Mintzberg é conhecido pela sua defesa da gerência fundamentada em experiência e prática. Este aspecto é especialmente interessante, uma vez que a profissão de Secretariado Executivo,

como se defende, tem sido fundamentada fortemente na prática das atividades tradicionalmente abraçadas pela categoria, às quais outras estão sendo paulatinamente acrescentadas em virtude de exigências do próprio mercado de trabalho.

Nesse sentido deve-se destacar que, para Mintzberg, o gestor, por atuar numa dinâmica extremamente acelerada e pouco previsível, gerencia em três níveis: ação, informação e pessoas. A partir, pois, do citado artigo, intitulado "*The Manager's Job: Folklore and Fact*", de 1992, serão apresentadas considerações, buscando relacioná-las de modo congênere com aquelas defendidas pelo aludido autor, inserindo parecer de outros investigadores, na busca do enriquecimento da presente pesquisa.

A dissertação em Psicologia de Altair dos Santos Paim, "Aparência física, estereótipos e inserção profissional: um estudo sobre a profissão de secretário executivo segundo a percepção das estudantes de secretariado", apresentada na UFBA, em 2007, mereceu igualmente a atenção especial por levantar e analisar conflitos e estereótipos da profissão de Secretariado.

É sobremodo importante assinalar que foram encontradas, em algumas pesquisas, menções a certas competências do secretário executivo relacionadas com a informação, o que é, inclusive, preconizado, como será mostrado adiante, na própria Lei de regulamentação da profissão. Ao se analisar o desempenho do secretário executivo, registra-se sempre a existência de tais atividades dentre aquelas pelas quais ele se responsabiliza, sendo consideradas pelos estudiosos do assunto como apenas uma daquelas que compõem o rol de suas atividades, e não como o pilar sobre o qual se fundamentam todas as demais, como se procurará defender ao longo deste trabalho.

Após o levantamento bibliográfico, conclui-se em caráter preliminar e suscetível à aprovação posterior, que este trabalho apresenta algo novo. A literatura revisada permite afirmar que o aspecto informacional das tarefas do Secretário Executivo não parece ter sido abordado no sentido de entendê-lo como *gatekeeper*.

Ao investigar temas tão representativos em uma área onde existe escassa bibliografia, como a de Secretariado Executivo, esta pesquisa pode vir a contribuir para a construção de argumentos teóricos que concorram para caracterizar as especificidades da profissão e que auxiliem, conseqüentemente, a fortalecê-la. A área de Secretariado Executivo é identificada, em sua quase totalidade, por forte

prática e incipiente corpo teórico, tendo a natureza da profissão secretarial recebido rara atenção por parte da investigação científica.

A interdisciplinaridade da Ciência da Informação permitirá, ao longo da pesquisa, recorrer a diversos autores de outras áreas para respaldar e fundamentar a sua análise. A ausência de estudos relacionados à atuação do profissional de Secretariado Executivo como *gatekeeper*, em abordagem sob os aspectos informacionais de tarefas efetivas em atividades organizacionais evidencia uma lacuna que a presente pesquisa buscará reduzir.

2.3 CONTRIBUIÇÕES DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A necessidade de armazenar e dar acesso rápido e preciso à massa documental que se agigantava após o *boom* da literatura técnico-científica depois da II Guerra, e o advento do computador – visto como a solução dos problemas de armazenagem e recuperação da informação – foram elementos que colocaram os sistemas de informação como fundamentais em várias áreas. Tais sistemas seriam utilizados para, dentre outros propósitos, subsidiar o processo de tomada de decisão nas organizações.

O crescimento fremente da massa documental e a informação não organizada trouxeram à sociedade a ansiedade da informação, fenômeno recente e objeto de estudo de Wurman (2003). Apenas a título de ilustração, Large (1984, *apud* WURMAN, 2003, p. 39) lembra que nos últimos 30 anos produziu-se um volume de informações novas maiores do que nos cinco mil anos precedentes.

É bem verdade que as tecnologias utilizadas nos setores de informação e comunicação têm-se tornado peças chaves para o funcionamento da nova economia. É inegável também o fato de que cada avanço na capacidade computacional foi acompanhado de expectativas de aperfeiçoamento no uso da informação. Entretanto, o tempo se encarregou de comprovar que é necessário mais do que sistemas automatizados para resolução dos problemas que se avolumavam.

Davenport (1998, p. 15) ressalta que só a tecnologia não resulta em melhorias: é preciso que a mesma seja manuseada pelo ser humano. Na mesma sintonia, Targino (1995) adverte que no discurso social “predomina o tom de deslumbramento em relação às novas tecnologias, como se fossem por si só capazes de revolucionar a sociedade e produzir um inimaginável mundo novo”. Tudo isso, explica a autora, porque o setor de informação é fator estratégico para o

desenvolvimento, promovendo o livre intercâmbio de informações, enfatizando as de caráter técnico-científico, e a possibilidade de interligação de instituições nacionais e internacionais via redes de comunicação. Penniman (1993) defende que deve-se considerar em um sistema de informação os aspectos econômico e social, e não apenas o técnico.

Em expressiva análise, Lancaster (1993) discorre sobre as tremendas mudanças possibilitadas pela tecnologia no que concerne ao processamento de informações, o qual variou de 50 palavras por minuto no telégrafo para bilhões de palavras por minuto via fibra ótica. Lembra que até agora a nossa habilidade de processar as informações está virtualmente inalterada, uma vez que nossos ancestrais processavam 300 unidades por minuto, assim como nós. Esta inabilidade de ampliar a nossa capacidade de processamento é símbolo do maior desafio: aprender como fazer com que todas estas informações sejam entregues como conhecimento para uso do homem. O referido autor ressalta que precisa-se reconhecer que a verdadeira entrega é complexa e requererá soluções sofisticadas e multifacetadas que são resultados de parcerias entre pesquisadores e praticantes e, ainda, que a citada inabilidade deriva não de falta de *know how* tecnológico, mas de ausência de *know how* estratégico.

Na medida em que as empresas converteram dados em informações, modificaram necessariamente a sua maneira de trabalhar. Naisbitt (2003, p. 24) adverte que a ênfase de toda a nova sociedade desloca-se do suprimento de informação para a seletividade.

É oportuno lembrar que as discussões sobre armazenamento e recuperação da informação vêm de longa data. Vannevar Bush, em 1945, previu os processos para armazenar e recuperar informações, os quais deveriam ser operacionalizados, na sua ótica, por uma associação de conceitos como nós pensamos, padrão que o cérebro humano utiliza para converter informação em conhecimento.

O aumento progressivo de informação dilatou a necessidade de contar com sistemas de informação adequados à realidade. Se por um lado é difícil acompanhar as mudanças globais, por outro, há um incentivo para um planejamento de sistemas de coleta, organização e preparo da informação para uso, privilegiando acréscimo da eficiência e qualidade na produção de bens e serviços.

A atuação do Profissional da Informação no contexto social e político se liga diretamente ao avanço das TIC e é vista como necessária e profícua, por inspirar

novas e melhores soluções. Qualquer que seja a área de atuação deste profissional, está sempre presente o seu propósito do uso estratégico da informação para cumprir com a missão da sua organização, desenvolvendo atividades relacionadas com o ciclo informacional: analisar, filtrar, organizar, reelaborar e apresentar a informação de maneira que tenha a máxima utilidade para o usuário.

A compreensão do comportamento informacional encontra na Ciência da Informação o seu berço, em virtude de tal ciência possuir por objetivo o estudo da informação em seus aspectos teóricos e práticos, englobando tanto a pesquisa científica quanto a prática profissional (SARACEVIC, 1996). Os conceitos básicos utilizados por esta ciência foram analisados e compõem esta revisão, prestando-se para a fundamentação deste trabalho em praticamente toda a sua extensão.

Preliminarmente, torna-se relevante destacar os paradigmas da Ciência da Informação, notadamente aqueles apontados por Capurro (2003). A investigação deste autor acompanha o nascimento da Ciência da Informação, em meados do século XX, com um paradigma físico, seguido de questionamento por um enfoque cognitivo idealista e individualista, sendo este – por sua vez – substituído por um paradigma pragmático e social.

Do estudo dos paradigmas da CI foi elaborado o quadro 2.2, que expõe visão de Capurro (2003) e Morado (2006) sobre os autores por eles considerados mais importantes em cada paradigma. Acrescenta-se no quadro o motivo fornecido por esses autores para o destaque. Para uma melhor compreensão das análises desses autores, foi necessário recorrer às fontes originais, o que, entretanto, não se constituiu em regra para todas as citações aqui inseridas. O quadro representa o esforço de examinar detidamente o assunto, e não tem pretensões maiores do que se constituir em pano de fundo, embasando o conceito de informação a ser formulado por esta pesquisa. Ao buscar a obediência a uma ordem cronológica de citação dos autores nos quadros, pleiteia-se arquitetar as idéias para, num passo adiante, conseguir o entendimento de assunto tão interessante quanto complexo.

Torna-se pertinente registrar de antemão que Matheus (2005) chama a atenção para o problema dessa periodização, alertando que os paradigmas não se sucedem um ao outro. O autor cita, por exemplo, que antes de 1945 já existia, no campo da Biblioteconomia, o que hoje chamamos de paradigma social. E exemplifica também que as transformações posteriores ao paradigma físico chegam

até os dias de hoje. Pareceu, no entanto, mais interessante submeter-se à linha do tempo para um posicionamento mais aconchegante à análise.

Buscou-se, complementarmente, destacar no quadro 2.2, na área reservada a cada paradigma, o seu postulado principal, a sua abordagem e processo, bem como o seu foco básico. Ao final, foram acrescentadas observações complementares consideradas relevantes para facilitar o entendimento das peculiaridades de cada paradigma.

Quadro 2.2 – Os paradigmas da Ciência da Informação

Paradigma Físico	
Postulado	Reconhecimento da existência de algo físico que é transmitido de um emissor para um receptor
Abordagem	Sistema
Processos	Tecnológico
O olhar	Organização e tratamento da informação Foco no sistema. A recuperação da informação é processo mecânico: Temos, de um lado, o Sistema de Informação/ Base de Dados e do outro, o usuário. No centro, o intermediário humano, o Profissional da Informação, que tenta compreender e traduzir a necessidade do usuário para realizar a busca bibliográfica
Autores e fatos marcantes	.1945: Vannervar Bush, um dos primeiros visionários da CI, propõe o Memex. .1949: Shannon e Weaver definem a Teoria Matemática da Comunicação (<i>The Mathematical Theory of Communication</i>) .1951: Calvin Moores cunha o termo Recuperação da Informação .1957: Introdução dos valores de <i>recall</i> (revocação) e <i>precision</i> (precisão) em relação a um sistema de indexação pelo <i>Cranfield Institute of Technology</i> .1968: Borko estuda a vertente tecnológica da CI. .1991 - Buckland expõe a sua visão de informação como coisa, como objeto, isto é, ela é tangível, representada em vários tipos de suportes (livros e outros tipos de documentos). Capurro (2003) assegura que o valor informativo aludido por Buckland “não é uma coisa nem a propriedade de uma coisa, mas um predicado de segunda ordem, isto é, algo que o usuário ou o sujeito cognoscente adjudica a qualquer coisa num processo interpretativo demarcado por limites sociais de pré-compreensão que o sustentam”. . Complementarmente ao paradigma físico, como um caminho em direção ao paradigma cognitivo, Capurro (2003) cita influências da Cibernética, de Norbert Wiener (1961), da Teoria Geral de Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy; os sistemas emergentes, especificamente em relação aos biólogos Humberto Maturana e Francisco Varela e a Computação.
Características	. Influenciado pelo desenvolvimento tecnológico. . Objetivo: desenvolver e aperfeiçoar métodos de gestão de dados mais eficientes. . Paradigma apontado por alguns autores como uma das raízes da CI
e	. Aqui o conceito de informação está em sentido estritamente técnico . A gênese da Ciência da Informação é a Biblioteconomia e Documentação, teorias essas apresentadas por Shera (1980) e Rayward (1995).
Observações	. Capurro considera a recuperação da informação, principal motivação para o desenvolvimento da CI (SARACEVIC, 1996, p. 45), como parte deste paradigma. . Capurro (2003) afirma que este paradigma pode ser entendido como um agrupamento dos paradigmas anteriormente identificados, especificamente o da representação, o da fonte-canal-receptor e o platonista materialista. . Paradigma exclui o papel do usuário no processo de recuperação da informação científica, em particular, bem como em todo o processo informativo e comunicativo, em geral. . Este paradigma é alicerçado pelas bases de uma única disciplina científica – a Física. Encontra-se enraizado na prática da catalogação e classificação, que exclui o sujeito cognoscente e enfatiza a informação sistêmica.

(continua na próxima página)

Quadro 2.2 – Os paradigmas da Ciência da Informação

(continuação)

Paradigma Cognitivo	
Postulado	O indivíduo é agente ativo na interação entre a estrutura da informação e a sua estrutura conceitual própria
Abordagem	Indivíduo
Processos	Psicológicos
O olhar	Organização e tratamento da informação Foco nas necessidades do usuário. O acesso à informação deixa de ser somente voltado pela estrutura do Sistema – base de dados. Surge a preocupação com as necessidades de informação.
Autores e fatos marcantes	. Anos 70 - O paradigma da informação deslocou-se em direção a uma contextualização mais ampla, tendo como foco principal o usuário e seu conhecimento individual. Aí estaria, segundo Saracevic (1995) a origem deste paradigma. . 1977: Durante a Conferência de Copenhague, Marc de May apresentou proposta da visão cognitiva centrada no usuário (qualquer processamento da informação, seja perceptivo ou simbólico deve ser mediado por um sistema de categorias ou conceitos pelas quais as ferramentas do processamento da informação sejam um modelo de seu mundo) . 1980: Belkin definiu a Teoria do Estado Anômalo de Conhecimento (<i>Anomalous State of Knowledge</i>), que considera que a busca da informação tem origem na necessidade do usuário de resolver um problema. . 1980: Brookes publicou a Equação da CI, baseado na epistemologia de Karl R. Popper (1999) e seus três mundos. O mundo 3 (das ideias/registros intelectuais) foi analisado como uma espécie de rede que existe somente em espaços cognitivos ou mentais e chama tais conteúdos de informação objetiva. . 1992: Ingwersen desenvolveu a Teoria dos Modelos Mentais, aplicando-a na atividade de recuperação da informação intitulada 'Teoria Cognitiva da Recuperação da Informação' baseada no modelo tradicional de recuperação da informação, com ênfase no estado cognitivo do usuário. . 1993: Wersig discute a CI e abordagens estratégicas para a solução ou trato de problemas . 2003: Vakkari realizou estudo empírico associando o Estado Anômalo do Conhecimento com as estratégias de busca utilizadas no processo de recuperação da informação.
Características e Observações	. Figueiredo (1999) apresenta a ocorrência de uma mudança de paradigma quanto ao acesso à informação: do acesso à informação centrado na informação para o acesso à informação centrado no usuário. . Este paradigma, partindo da idéia da bibliografia universal de Paul Otlet e Henry La Fontaine, discute a necessidade de distinção entre o conhecimento e o seu registro em documentos. A preocupação é com a finalidade da documentação e da CI, que é a recuperação da informação, dos conteúdos armazenados nos suportes físicos. . Este paradigma potencializa os modelos mentais e as operações entre o intelecto do usuário e o sistema. É interdisciplinar, já que envolve premissas de outras disciplinas como a Psicologia, Matemática e Comunicação.
Paradigma Social	
Postulado	Visão sócio-cognitiva a partir da realização de análise de domínios, com enfoque interpretativo, centrado no significado e no contexto social do usuário e do próprio sistema de recuperação da informação.
Abordagem	Domínio
Processos	Sociais e culturais
O olhar	Informação construída Como consequência prática deste paradigma registra-se o abandono da busca de uma linguagem ideal para representar o conhecimento ou de um algoritmo ideal para modelar a recuperação da informação a que aspiram o paradigma físico e o cognitivo.
Autores e fatos marcante	.1958: Wittgenstein afirma em seu trabalho 'Investigações filosóficas' que o significado de uma palavra pode variar dependendo do contexto em que ela é utilizada e do propósito desse uso. Os diferentes contextos de uso com seus objetivos específicos seriam os jogos de linguagem. .1962: John Austin questiona postulados fundamentais da linguística autônoma, proporcionando discussão em torno da filosofia da linguagem (<i>speech acts</i>). .1972: Shera utiliza o termo epistemologia social, ao defender que não se podem conhecer os processos intelectuais da sociedade somente com o estudo do indivíduo, isolado da cultura e da sociedade em que está inserido. Martins (2008) afirma que para Shera "as sensações originadas da experiência ou do contato com algum texto seriam classificadas pelo cérebro em conexão com experiências anteriores". Novos saberes diminuiriam a incerteza nos indivíduos.

(continua na próxima página)

Quadro 2.2 – Os paradigmas da Ciência da Informação

(continuação)

Paradigma Social	
Autores	<p>.1973: Heidegger parte da premissa de que não necessitamos buscar uma ponte entre o sujeito e o objeto localizado em um mundo exterior visto que existir significa estar já sempre fora e socialmente envolvido em uma rede de relações e significados que Heidegger chama de mundo. Sua famosa fórmula <i>ser-no-mundo</i> torna explícita justamente essa situação fática do 'estar ali' (<i>Dasein</i>) do existir humano.</p> <p>.1986: Winograd/ Flores constroem o programa <i>Coordinator</i>, baseado nos trabalhos de John Austin.</p> <p>.1989: Capurro publica o trabalho 'Hermenêutica da informação científica', relativo a preocupações com o aperfeiçoamento da comunicação em ambientes informacionais. Nos anos seguintes, o autor analisa o conceito de informação e, em 2003, os paradigmas da CI. O autor esclarece que a passagem de um paradigma para o outro é devido ao surgimento de críticas em relação ao paradigma anterior. Observa-se que ao longo da história da CI, há um deslocamento e o direcionamento para um ângulo de visão que valoriza o sujeito e suas conexões sociais.</p>
e	<p>. 1992: Søren Brier mostrou como a semiótica de Charles Peirce está ligada à cibernética de segunda ordem, levando-o ao <i>cybersemiotics</i> (relação entre signo, objeto e intérprete como dinâmica e adaptável a diversos contextos). Segundo Capurro (2003), essa "relação triádica permite também integrar os aportes e metodologias dos paradigmas físico e cognitivo, abrindo-lhes a dimensão social"</p>
fatos	<p>.1992: Frohmann critica a visão reducionista do paradigma cognitivo, considerado por ele como idealista e associal, por não considerar o usuário e suas necessidades, reduzindo-o a 'sujeito cognoscente encapsulado'.</p>
marcantes	<p>.1995: Hjørland propõe a análise de domínio (<i>domain analysis</i>) enfatizando as dimensões sociais, históricas e culturais da informação. Afirma que a unidade de análise da CI é formada pelos campos coletivos de conhecimento ou domínios de conhecimentos concernentes às suas comunidades discursivas (<i>discourse communities</i>), na qual um processo de comunicação organizado acontece. Desta forma, as estruturas informacionais pertencem a estas comunidades e não aos indivíduos que as compõem. A história do indivíduo, inserida dentro de uma história coletiva, apresenta suas variáveis e diferenças, e são estas que caracterizam as possibilidades de diferentes percepções, trajetórias, propósitos e apreciações em cada domínio de conhecimento.</p> <p>.1996: Capurro (2003) lembra que formulou que 'Informação é conhecimento em ação', ou seja, o trabalho informativo é um trabalho de contextualizar ou recontextualizar praticamente o conhecimento. Este autor assegura que "o valor da informação, sua mais-valia com respeito ao mero conhecimento, consiste precisamente da possibilidade prática de aplicar um conhecimento a uma demanda concreta. Assim considerado, o conhecimento é informação potencial".</p>
Características	<p>. Capurro (1991) afirma que diversas ferramentas e práticas das ciências sociais e da filosofia vêm sendo utilizadas pela CI, dentre elas: hermenêutica; análise de discurso; análise de domínio; redes sociais.</p>
e	<p>. Complementarmente ao paradigma social, como uma vertente mais orientada para a filosofia, Capurro (1991) também cita a semiótica, de Charles Sanders Peirce, e a hermenêutica, representada por nomes como Wersig, Winograd e Flores . Ele destaca a teoria do discurso como manifestação de poder, de Foucault.</p>
Observações	<p>. Este paradigma valoriza o conhecimento prévio que o usuário possui, socialmente influenciado por seu meio, exaltando suas características sócio-comportamentais.</p> <p>. Este paradigma considera os interesses distintos do usuário e da comunidade. Capurro (2003) defende que "só tem sentido falar de um conhecimento como informativo em relação a um pressuposto conhecido e compartilhado com outros, com respeito ao qual a informação pode ter o caráter de ser nova e relevante para um grupo ou para um indivíduo". O autor analisa a diferença entre <i>mensagem</i> (ou oferta de sentido) e <i>informação</i> (ou seleção de sentido), afirmando que a CI deveria ser entendida como teoria das mensagens e não só como teoria da informação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Capurro (2003) e Morado (2006)

A partir do estudo dos paradigmas de Capurro, objeto do quadro 2.2, foi possível a conquista de uma visão ampliada do contexto no qual o conceito de informação se encontra latente. Em sintonia com o apontado na literatura acima revista, procura-se agora sustentação definitiva para a compreensão da acepção do termo informação, na ótica dos pesquisadores em Ciência da Informação.

2.3.1 A Informação

A informação é recurso vital para a sociedade, podendo influenciar a maneira como o ser humano interpreta e sente o mundo e a si mesmo. Impacta as relações sociais e inspira o indivíduo a uma gama de comportamentos aos quais ele pode se moldar ou repelir. Outras vezes, pode dissolver a rigidez e o engessamento dos pensamentos e atitudes, estimulando, não raras vezes, a mudança de pontos de vista.

A informação pode interferir nas escolhas individuais. A preocupação com o meio ambiente é derivada do contato que se tem com a informação sobre a natureza e sobre o impacto que a ação do ser humano exerce sobre ela. O acervo às informações diz dos fatos referentes ao mundo que se habita. A oferta de novos produtos pelas empresas baseia-se fortemente em pesquisa de mercado, onde são analisadas as informações acerca da preferência do consumidor. A dieta alimentar tende a ser enriquecida com alimentos naturais, por se conhecer agora os seus componentes e a sua importância para uma vida saudável. Opta-se por férias em locais paradisíacos quando a ansiedade se aproxima, dada a informação de ser esta uma opção que previne o *stress*. Livros, jornais e páginas da web, dentre outros, informam sobre o pensamento de outras pessoas que nunca se conhecerá pessoalmente. A informação convida ao pensar, ao refletir, à revisão dos conceitos e à integração ao ambiente globalizado em que se está imerso.

Utilizam-se as informações decorrentes da vivência dos outros na solução dos próprios problemas, sem precisar trilhar os mesmos caminhos: partindo de onde outros já chegaram e assim potencializa-se a caminhada.

É grande, entretanto, a quantidade de informação inútil presente nos diferentes veículos de comunicação, sempre existindo uma grande parte dela a ser descartada, o que tem exigido, cada vez mais, preparação para lidar com o excesso de informações. No ambiente atual, pois, a seletividade dá o tom da reforma.

Enquanto não se lograr soluções para refinar a seleção das informações que se avoluma a cada segundo, individualizando-a para influir sobre cada um e, até mesmo, para decidir por si própria, muito poderá ser perdido.

Mas esta não será uma tarefa simples: quanto mais fundo se mergulha no tema, mais graves parecem ser as suas particularidades e deficiências, e o desconhecimento e despreparo em lidar com o assunto.

O que vem a ser informação? O que pode (ou não) ser informação? Que conceitos guardam analogia ou correlação com o conceito de informação? sendo a informação o objeto de estudo a Ciência da Informação, como é delimitada dentro área? Existe consenso entre os autores? Por que e como são usados os sistemas de informação? Qual a importância de se construir um conceito de informação para a Ciência da Informação?

Estas são questões que motivaram o estudo dos temas a elas afetos, objetivando dirimir as dúvidas e procurando esclarecimentos que preenchessem a lacuna identificada, para construção de conhecimento sobre o assunto.

O saber é dinâmico e é comum que no ambiente de mudanças não impere a rigidez. Não há mais espaço para delimitações. E é bom que assim seja, pois o pensamento e inteligência do indivíduo acompanham e se adaptam às mutações que o rodeiam, em níveis micro e macro.

Sem intenção de discutir atentamente o assunto, e apenas com o objetivo de contextualizar esta discussão, lembra-se inicialmente o conceito de disciplina e a sua classificação como rígidas (*hard*) ou flexíveis (*soft*), como defende Price (1962). Como rígidas, lembra-se a Física e a Química, ciências maduras e teóricas, aparentemente caracterizadas por alto consenso. Tendo em vista as suas terminologias definidas, para estas disciplinas pressupõe-se haver uma maior facilidade ao se projetar um sistema de informação. Do outro lado, a Sociologia e a Educação, como *softs*, compartilham características semelhantes entre si, com maior presença de controvérsias e ambiguidades, o que certamente exigirá uma atenção redobrada quanto ao tratamento das suas informações na composição de um sistema de informação próprio.

Esta divisão, entretanto, não pode ser estática, muito menos perfeita e previsível. A exata gradação de cada área do conhecimento com relação à outra está longe de ser uma realidade. Registram-se hoje alterações mesmo no âmbito de uma única disciplina, como é o caso da Física. Ao proceder-se à análise da citada

ciência, constata-se que uma de suas divisões, a Meteorologia, não tem o cunho rígido da Mecânica.

A flexibilidade parece estar presente em maior proporção no campo da Ciência da Informação, disciplina que tem se firmado e que tem se organizado paulatinamente, guardando certo paralelismo com o desenvolvimento das modernas tecnologias de informação.

Em uma acepção universal, informação significa a grande massa de informação que os seres humanos têm à sua disposição, para selecionar e administrar. Informação é matéria prima de todas as áreas do conhecimento e está sempre ligada à qualidade e não à quantidade. Informar tem conotação com organizar, classificar. As diferentes áreas do conhecimento entendem a informação conforme o estágio de desenvolvimento de suas teorias e práticas.

Por que existem divergências com relação ao conceito de informação? Há que se reconhecer, de antemão, que a idéia de informação está sempre associada à idéia de ação e resultado. É requerida uma análise que reconheça, desde o início, que a informação é fruto da sociedade e da interação entre os seus componentes.

O foco desta pesquisa não se traduz na discussão de como as demais áreas do conhecimento têm identificado informação, mas no entendimento da ideia de informação dentro da Ciência da Informação, considerando, também, as tendências interdisciplinares que caracterizam esta ciência.

Em assonância com a lição sempre precisa de Capurro (2007, p. 149) lembra-se que todos os conceitos, de modo geral, são válidos. Não podem, por tal motivo, ser classificados como verdadeiros ou falsos. Antes, há que se considerar que os conceitos teóricos prestam-se de suporte para a prática.

Com referência a conceitos teóricos, cabe lembrar a noção de Popper (1985, p. 41-44), de falseabilidade da ciência, ou seja, apenas as argumentações científicas que tivessem resistido às tentativas dos cientistas de falsificá-las é que seriam aceitas como verdadeiras.

Cabe lembrar, ainda, que Thomas Kuhn (1970) tem como tese básica que ideias científicas são aceitáveis enquanto elas estiverem de acordo com o paradigma vigente ou o modelo de compreensão científica que está operando e com os mais poderosos paradigmas existentes entre disciplinas. Estes paradigmas gerais provêm de uma sabedoria ortodoxa de qualquer área, agindo como um dogma ou ciência institucionalizada.

Araújo e Freire (1999, p. 5) salientam a existência de mais de 400 definições, conceitos e abordagens utilizados por pesquisadores de diferentes áreas e culturas para caracterizar o fenômeno informação, ressaltando que informação não é um conceito único e singular, mas uma série de conceitos conectados por relações complexas.

No contexto de uma revisão bibliográfica pode-se observar que as várias definições para o conceito de informação foram sendo esboçadas e redesenhadas, evoluindo *pari passu* com o progresso da pesquisa em Ciência da Informação, o que pode ser identificado, por exemplo, na busca da distinção entre dados, informação e conhecimento.

Torna-se relevante, antes mesmo de se introduzir as diferentes visões de estudiosos relativas ao tema em apreço, discorrer em linhas gerais sobre este nível hierárquico da informação no processo decisório de uma organização, iniciando com a apresentação da definição de dados apropriada ao contexto desta análise.

Os termos informação e dados são comumente empregados como sinônimos, apesar de serem tópicos distintos. Dados são registros ou valores que identificam alguma coisa e que não têm, por si só, qualquer valor: necessariamente devem ser contextualizados. Se apropriadamente processados, organizados ou ordenados de forma a adquirir significado, são convertidos em informação.

Moresi (2000, p. 18) conceitua dados como “sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma”, defendendo que os dados representam a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

A visão da informação como elemento propulsor do desenvolvimento em diferentes campos e ingrediente diferencial para a competitividade foi sendo paulatinamente ampliada e a sua atuação foi crescendo até a sua identificação com a sociedade qualificada como sociedade da informação.

Os autores Prusak e McGee (1995) asseguram que a informação é muito mais que dados processados, sendo “... dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. Os mesmos autores destacam que informação significa dados em uso, e isso pressupõe a participação de usuários em manipular dados no seu contexto geral.

O termo conhecimento é comumente utilizado como quase sinônimo do termo informação. A informação atua como matéria-prima do conhecimento. Para

Moresi (2000, p. 19) conhecimento pode ser definido como o resultado da interpretação e integração de vários dados e informações, entendidos, então, como confiáveis e relevantes.

Conhecimento “é um conjunto específico e sistematizado de informações, reconhecido, aceito e assimilado pelo indivíduo, de forma relacionada com seu acervo pessoal (cognição, emoções, experiências) anterior”, na perspectiva de Vieira (1999, p.176).

A mão-de-obra de caráter intelectual no novo cenário internacional resultou no estabelecimento de um novo setor do sistema produtivo: o quaternário, também chamado de pós-industrial, o qual incorpora as atividades relacionadas com a indústria da informação e do conhecimento – imprensa, bibliotecas, institutos de pesquisa, bancos de dados, sistema educacional e instituições similares.

O conhecimento organizacional vem sendo compreendido como principal recurso e fonte de vantagem competitiva para as organizações e, embora consagrado como matéria-prima da trama das decisões e do poder, permanece restrito a um pequeno grupo. Tanto o conhecimento codificado (*rule-based knowledge*) como o conhecimento tácito (*tacit knowledge*) são cruciais para as organizações e indivíduos. A transformação dos conhecimentos tácitos em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas (VIOTTI, 2003).

Um novo tipo de conhecimento vem sendo destacado por Choo (2006, p. 190-193): o conhecimento cultural (*cultural knowledge*), que “consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, auxiliar e construir a realidade”, incluindo suposições, crenças, convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado à informação. Todos os três tipos de conhecimento podem ser encontrados em qualquer organização, no entanto a organização inteligente, ou voltada para o aprendizado, habilita-se para expandir e renovar continuamente o seu conhecimento nas três categorias.

Volta-se, agora a discutir o conceito de informação, que passa pela investigação do que pode não ser informação. Wurman (2003, p. 42) afirma que a palavra informação sempre foi ambígua e liberalmente empregada para definir diversos conceitos, passando, nos anos posteriores à II Guerra Mundial, a ser

utilizada como termo tecnológico para definir qualquer coisa que fosse transmitida por um canal elétrico ou mecânico. O mesmo autor salienta, em acréscimo, que o uso posterior do termo foi tomando forma vaga, sendo aplicado a algo que não era necessariamente informativo e, mais além, o seria para designar algo dito, fizesse ou não sentido para o receptor.

Wurman (2003, p. 208) adverte que atualmente se confundem dados com informação. Assim, a grande era da informação é, segundo ele, na verdade, uma explosão da não informação – uma explosão de dados. E prossegue com a seguinte afirmação: “inundem as pessoas com informação; elas pensarão que são livres”.

O aumento no volume de informação não traz, necessariamente, novos conhecimentos, como se previa. Isto porque se você obtiver a informação, mas não souber utilizá-la, ela não terá qualquer valor. Informação não digerida para Wurman (2003, p. 43) não é informação, mas cria a ilusão de que você teve acesso a ela, mesmo que não lhe tenha trazido benefício algum. O que se constitui em informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra. “Se não faz sentido para você, a denominação de informação não se aplica”.

Obviamente, a informação não tem valor por si mesma: a sua importância advém da sua conexão com a ação humana, a sua aplicabilidade exige interpretação, processamento e atribuição de significados, de modo que ela passe a ter sentido. Nessa linha de raciocínio, cabe enfatizar, também, que a correlação da informação com a forma física de texto foi sendo paulatinamente alargada para eventos, imagens, processos, objetos e, mais recentemente, com o virtual.

Ora interessa conhecer as raízes históricas e terminológicas da palavra informação, para o que se recorre a Capurro e Hjørland (2007, p. 158). Tais autores salientam a sua origem na palavra latina *informatio*, aliada à noção de dar uma forma ou moldar a matéria.

Asseguram que este conceito foi “não apenas abandonado, mas refeito sob premissas empíricas e epistemológicas” (p. 159), estando o seu significado agora ligado a visões sobre o conhecimento, com o sentido de comunicar alguma coisa a alguém. A associação do significado de informação com a ideia de dar forma atualmente está em desuso na área científica, embora esteja presente no discurso do senso comum.

Em interessante revisão da literatura sobre o tema, Belkin (1978) aponta para a importância dos conceitos e os diferentes pontos de vista externados por diversos autores como Yovits, Wersig, Shannon.

Belkin (1978, p. 65) discute os três tipos básicos de informação: física, biológica e social, afirmando que a Ciência da Informação se preocupa com o último deles. O seu conceito de informação como estrutura comunicável capaz de modificar a estrutura cognitiva do receptor é particularmente pertinente, pois foca no próprio processo de comunicação, significativo para a área de Comunicação da Informação.

Dentre os autores citados por Belkin (1978), é particularmente válida para este trabalho a aceção utilizada por Yovits (1969), cuja análise, alicerçada na trilogia dado-informação-conhecimento, é focada na informação e tomada de decisão. Este autor salienta que a informação seria a união de dados com o estado de incerteza ou dúvida do receptor e, por isso, é relevante para a tomada de decisões.

A mudança para a sociedade da informação tem sido tão rápida que ainda não se adaptou às implicações daí derivadas. Wurman (2003, p. 43) alerta para a limitada capacidade de processamento da informação do ser humano, capacidade esta que decorre da perfeita integração dos novos dados, dos antigos conhecimentos e dos objetivos claros.

Esta capacidade é de interesse especial esta pesquisa, uma vez que, no caso do secretário executivo, uma das suas atribuições – e talvez a mais relevante – consiste em apresentar aos executivos as informações que lhe são necessárias para a ação sistemática de tomada de decisão. Tais informações pertencem a um leque extenso de peculiaridades, as quais podem envolver uma série de elementos, como documentos, pessoas, atos e processos, e suas características individuais. Estes elementos podem ser tanto sincronizados quanto combinados de diferentes maneiras, dependendo da situação em que são inseridos.

Desta forma, a análise da profissão de Secretariado Executivo, objeto de estudo em itens posteriores desta tese, sugere que este profissional naturalmente seleciona as informações que lhe parecem essenciais, fornecendo-as de maneira sistematizada para o seu superior e para os profissionais que as solicitam. Ele sabe onde buscar o que precisa e quais são os meios de chegar à fonte de informação necessária, e esta habilidade lhe é facultada pela sua função de assessoria ao

executivo e o exercício rotineiro de intermediar diferentes atividades que envolvem a informação.

Ainda referenciando a Wurman (2003), lembra-se que esse autor é categórico ao afirmar que precisamos mudar a imagem da informação, transmutando a sua imagem estática em uma imagem dinâmica, a qual foca a interpretação criativa dos dados pelo indivíduo, que adiciona significado aos sinais brutos.

Esse autor lembra que são as pessoas que usam a informação para dar algum sentido ao mundo. Assegura que para usar a informação produtivamente, isto é, com alguma finalidade ou com objetivos definidos, as pessoas devem saber o que estão fazendo, e por que o fazem (WURMAN, 2003, p. 44). Como dito, cada pessoa precisa dispor de uma medida pessoal para definir a palavra informação, pois o que se constitui em informação para uma pessoa pode não o ser para outra, defende Wurman (2003, p. 43).

A informação recebeu de Wurman (2003, p. 47 e 48), a categorização de cinco níveis, por ele denominados de anéis da informação, os quais são detalhados no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Os anéis da informação

-
- a) Informação interna – Mensagens que governam nossos sistemas internos
 - b) Informação conversacional – Trocas formais e informais. Conversas que mantemos e que se constituem em importantes fontes de informações
 - c) Informação de referencia – Materiais de referência que usamos em nossa vida
 - d) Informação noticiosa – informação transmitida pela mídia e que pode influenciar nossa visão de mundo
 - e) Informação cultural – Qualquer expressão de uma tentativa de compreender e acompanhar nossa civilização.
-

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Wurman (2003, p. 47-48)

As informações colhidas nos quatro primeiros anéis, citados no quadro 2.3, são incorporadas no anel da informação cultural e constroem o conjunto que determina nossas atitudes e crenças e a natureza da sociedade, segundo o autor. A definição dos anéis da informação tem especial relevância para essa pesquisa, ao fornecer elementos para amparar a compreensão do papel do secretário executivo.

A Teoria da Informação e da Comunicação apresenta um conceito que é especialmente relevante: o conceito de incerteza. Com origem nos trabalhos de

Shannon e Weaver (1962) para a Bell Telephone Company, visando redução de custos de transmissão de sinais, esta teoria foca a medida do conteúdo de informação, melhor dizendo, a taxa de informação, a qual está ligada intimamente à ideia de seleção, escolha e discriminação. Liga-se, sobretudo, à qualidade da mensagem.

Por se tratar de teoria da área de engenharia e estatística, a Teoria Matemática da Comunicação, como também é chamada, enfoca o aspecto quantitativo, despreocupando-se com a semântica, uma vez que o que interessa não é o significado da mensagem, mas sim se o que foi transmitido foi recebido. Em resumo, está centrada no canal e na sua capacidade em veicular uma mensagem a um baixo custo.

O esquema básico desta teoria diz respeito à existência de uma fonte e de um destino distintos no tempo e no espaço, que se conectam através de um canal de comunicação. O emissor/transmissor reduz a informação ou mensagem a sinais – operação chamada de codificação – e o receptor reconverte a informação à sua forma original, decodificando-a para uso do destinatário. Eventuais erros no sistema de comunicação, denominados de ruídos ou distúrbios, dificultarão em maior ou menor grau a possibilidade de se obter boa informação.

Definindo informação como redução de incerteza, oferecida quando se obtém respostas a uma pergunta, para Shannon e Weaver (1962), a palavra informação é dotada não somente de significado técnico, mas, também, de medida.

Compactuando com a investigação de Belkin (1978, p. 68) defende-se que a visão da informação como medida não parece ter especial sintonia para aplicação no campo da Ciência da Informação, uma vez que no âmbito desta, a qualidade da mensagem (sua informação) tem maior relevância do que a sua quantidade.

Redução de incerteza se constitui em preocupação de Wersig e Nevelling (1975), que discutem o modelo informação-incerteza e a definição de informação como resposta à condição de dúvida de um organismo numa situação problemática que não pode ser resolvida diretamente pelos seus estoques de conceitos, eventos e programas.

Wersig e Nevelling (1975, p. 7-8) propõem que a informação seja interpretada, no campo da CI, com uma conotação social, uma vez que esta ciência se preocupa em atender as necessidades de informação – agora não mais restritas

às informações em ciência e tecnologia, mas também as ocupacionais ou funções até menos restritas – das pessoas que necessitam de informação.

Le Coadic (2004), por sua vez, ajuíza informação como conhecimento registrado, defendendo que a informação é conhecimento inscrito sob a forma escrita, oral ou audiovisual. Ela comporta um elemento de sentido e é transmitida a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita.

A aceção da informação como conhecimento registrado suscita grande validade para a área de processamento técnico da informação, uma vez que aí os pacotes de informação são descritos por seus elementos básicos que o identificam de forma unívoca.

Barreto (1996, p. 2) conceitua informação como “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade”. Bukland (1991, p. 351-360) assegura que o termo informação apresenta ambigüidades, pois depende do contexto que é utilizado. Assim, a palavra informação tem diferentes significados para pessoas em diferentes épocas.

Este autor identifica três usos principais da palavra informação: informação como processo, informação como conhecimento e informação como coisa.

Como processo (*information-as-process*), a informação gera conhecimento novo na pessoa, ou seja, a informação altera o conhecimento da pessoa que a recebe, modificando-o naturalmente. Verifica-se aí a aceção de informação como ato de relatar ou informar um objeto, um documento, um dado, um fato, um evento.

Obviamente, a relevância do dado ou fato é situacional, e fortemente dependente, dentre outros elementos, do nível de conhecimento de quem recebe a informação no momento da recepção. A informação para este autor seria um processo mental suscetível à transformação. A informação objetiva seria transmutada para uma característica subjetiva, ao passar pelo espaço íntimo do indivíduo e ser impactada pelas suas experiências, pela sua maneira de concepção de mundo e pelo auxílio da observação e dados obtidos de fontes documentais. Após tal percurso, finalmente, ao conteúdo da informação é atribuído um significado.

A informação como conhecimento (*information-as-knowledge*) reduz incertezas. Seria o conhecimento comunicado a respeito de algo, aquilo que é percebido. Subjetivo, pessoal e intangível, o conhecimento exige – para ser comunicado – uma representação física, através do texto, da comunicação ou até mesmo de sinais.

A informação como coisa (*information-as-thing*) se refere a objetos tangíveis, isto é, qualquer tipo de objeto que pode ser considerado como informativo em suas características físicas. Dentre eles, o dado, documentos expressos, descritos ou representados por alguma forma física como o sinal, o texto ou a comunicação desses, passíveis de uso nos sistemas de recuperação de informações (BUCKLAND, 1991, p. 352-353).

Discutir sobre o que é informação leva à reflexão sobre como as pessoas pensam, passando a idéias de cognição. Inúmeros estudos discutem a informação como o fator que propicia o conhecimento, o que tem motivado a investigação sobre o processo do conhecer humano no âmbito da CI.

Autores como Belkin (1978); Brookes (1980), Ingwersen (1992), Vakkari (1994); Saracevic (1996, p. 48) e Capurro (2003) corroboram essa visão, reconhecendo que a Ciência da informação deve tratar a informação conforme o contexto cognitivo no qual ela se insere.

Belkin (1978) privilegia o processo de comunicação, uma vez que para o autor a informação é estrutura comunicável capaz de modificar a estrutura cognitiva do receptor.

O entendimento dos princípios e processos cognitivos apresenta-se cada vez mais como primordial para a compreensão do comportamento de usuários de sistemas, de produtos e de serviços de informação e para o planejamento e estruturação de sistemas de informação.

Brookes (1980, p. 131) considerado um dos primeiros proponentes da visão cognitiva na área da CI, através de sua equação cognitiva desta Ciência, enuncia que informação é algo que modifica a estrutura cognitiva de alguém: os dados recebidos necessariamente têm que ser subjetivamente interpretados, através da estrutura do conhecimento do indivíduo, para se tornarem informação.

Borges *et al.* (2003) faz atenta análise sobre a informação e o conhecimento sob o enfoque cognitivo, apresentando as vertentes das Ciências Cognitivas e as teorias contemporâneas sobre o conhecimento humano. Sumariza-se essa análise no quadro 2.4, o qual pretende facilitar a ordenação do pensamento.

Quadro 2.4 – A teoria cognitiva

DISCUSSÕES INICIAIS DA CIÊNCIA COGNITIVA:	
Todo conhecimento é representação. A ideia de cognição humana pauta-se na resolução de problemas.	
Primeira cibernética	<p>– Cognitivismo: bases na Física. Considera a mente como equivalente a uma máquina, e, como tal, possui um mapa de representações do mundo e a linguagem que lhe permite resolver problemas. Aprender significa criar representações do mundo, independente e externo, através da assimilação de novas experiências.</p> <p>– Conexionismo: base na Biologia. Considera que os organismos não são simplesmente análogos às máquinas: eles são máquinas. O cérebro é representado como uma rede de interconexões entre os neurônios, que são, por sua vez, calculadoras aritméticas elementares.</p>
Segunda cibernética	Aqui o foco é nos comportamentos próprios dos seres humanos – entendidos como sistemas operacionalmente fechados – e não nas suas capacidades computacionais.
NOVOS PARADIGMAS DA CIÊNCIA COGNITIVA	
Fundamentos Biológicos	Maturana e Varela (1984) ¹ defendem que não existe o fenômeno de transmissão de informação: as mudanças que podem ocorrer na estrutura do sistema somente ocorrem se essa estrutura as permitem. Assim, é o sistema (o indivíduo ou o meio) que determina algo como perturbação, bem como a sua resposta às interferências que sofre.
Biologia do Conhecer ou Teoria da Autopoiese	
Fundamentos socio-culturais	Cultura vincula-se indiretamente ao território e, diretamente, como fenômeno coletivo, está vinculada a interações e relações sociais, só possíveis através da linguagem. É na interação comunicativa que os indivíduos, a partir do diálogo estabelecido entre si, atribuem sentidos e significados às palavras. Sem interação não há cognição.

Fonte: Extraído de Borges *et al.* (2003)

Os enfoques principais das pesquisas em ciência cognitiva são a percepção, a cognição, conceitualização, compreensão, pensamento e função da linguagem, nas quais o conceito fundamental é o conceito de representação. Observa-se no quadro 2.4 que a noção inicial vigente no campo das ciências cognitivas focava a percepção de representação como uma ideia inata. Representação é o mesmo que elaborar, pela mente, a realidade que equivale ao mundo exterior. A representação evoluiu para um conceito mais amplo, passando a ser entendida como resultante de experiências e interações com o meio.

Ainda referenciando ao quadro 2.4, registra-se que, em raciocínio seguinte, os organismos foram vistos como análogos às máquinas. Em seguida, foram comparados com a própria máquina. Num outro passo, a segunda cibernética, o ser

¹ MATURANA, H., VARELA, F. **El arbol del conocimiento**, 1984, *apud* Borges *et al* (2007)

humano não mais seria um simples conversor de mensagens de entrada *versus* mensagens de saída: ele teria então um comportamento próprio.

Em outro paradigma, Maturana (2002) destaca a linguagem como mecanismo fundamental de interação. O peculiar do humano está na linguagem que é, para o autor, uma conduta e não um sistema de símbolos e regras utilizados para a comunicação, como tradicionalmente definido. As condutas que definem uma linguagem são determinadas pelas emoções, defende esse autor.

Os estudos da Ciência Cognitiva exerceram grande impacto no campo da Recuperação da Informação da Ciência da Informação. Dentre os autores que se debruçaram sobre o tema, Ingwersen (1992) defende a relevância daquela Ciência, dela se utilizando para elaboração do seu 'Modelo cognitivo simplificado de Interação em Recuperação da Informação'. Este modelo elegeu como elementos fundamentais o usuário individual e o ambiente social e organizacional, que foram analisados sob o aspecto de suas influências.

A abordagem cognitiva da informação em CI foi paulatinamente sendo expandida, passando a incorporar, também, um aspecto social. Hjørland (2002) utiliza em sua investigação a Análise de Domínio e defende que a indexação é um processamento intelectual que depende da cognição. Defende, ainda, que é necessário o domínio do contexto físico, psicológico e sócio-cognitivo para que o indexador realize a identificação e seleção de conceitos.

Ao discutir cognição, Lazarte (2000) chama a atenção para duas relevantes limitações presentes no processamento da informação. A primeira delas é a questão do contexto: informação só tem valor dentro de certo contexto. A segunda liga-se à questão da quantidade de informação disponível, que leva a outro ponto chave no processo cognitivo, qual seja a capacidade de ignorar.

Exemplificando em que se resume esta capacidade, o autor registra que no processo de aprendizagem da linguagem, aprende-se a ignorar as diferenças de timbre, de entoação e outras, para identificar as palavras que elas representam, independentemente de quem as diga. No mundo informacional, caracterizado pela intensa presença de informação em todos os aspectos, a capacidade de selecionar o que reter nesse campo de conhecimento passa pelo exercício de desprezar o que é inútil.

Discorrendo sobre o tema, Lazarte (2000, p. 46) lembra que "os primeiros elementos do processo cognitivo estão relacionados com saber reconhecer, este

reconhecimento só acontece porque simultaneamente sabemos ignorar o que não é relevante”. Ao explicitar o seu ponto de vista, o autor adverte que precisamos reaprender a ignorar o que é irrelevante e reparar no que é importante no ambiente informacional em que vivemos e, principalmente “reagrupar, em novas unidades de sentido, os estímulos recebidos como informação”.

Procurou-se, neste item da tese, conhecer as diferentes noções acerca do significado da palavra informação no âmbito da Ciência da Informação. É possível concluir que não se registra um termo padrão, aplicável nesta Ciência. Existem diferentes olhares, os quais parecem vir caminhando lado-a-lado com a trajetória histórica da nossa sociedade e com a sua maneira de viver o mundo. Como bem colocou Maturana (2002), viver é estar o tempo todo criando para si uma realidade externa (conhecendo). E estar conhecendo é estar o tempo todo se renovando, reinventando quem se é.

Circunscrita à sua forma física, a acepção de informação foi metamorfoseando-se (talvez evoluindo), sendo colocada num campo conceitual mais dilatado, sofrendo influência das características e demandas do ambiente e da compreensão do valor do indivíduo e da coletividade, perpassando pelas condições culturais, históricas e sociais dos processos de informação. Ao transcursar as instâncias linguísticas e as relações cognitivas, o conceito de informação experimenta o influxo das relações sociais e estaciona em novos encadeamentos, distantes do estruturalismo que o caracterizava na sua origem.

Da adição das diferentes análises e conceitos, adquire-se energia para formular uma acepção de informação válida para o contexto desta pesquisa.

Após a incursão na revisão de literatura ligada ao conceito de informação, é possível afirmar que dentro do escopo deste trabalho, informação está intimamente ligada à percepção, elemento subjetivo para cada indivíduo, uma vez que é por meio dessa que ele organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio.

Ao adquirir, interpretar, selecionar e organizar as informações obtidas, o indivíduo pode alterar a sua realidade pessoal e social. Informação, pois, tem a ver com estímulos, com a provocação de respostas, sejam elas fisiológicas, comportamentais ou relacionadas a processos mentais.

A estrutura do que se compreende como informativo, certamente se comporia de algumas perguntas básicas, dentre as quais é possível destacar: está

sendo apresentado algo até então ignorado? Houve alguma alteração no que se conhecia? A partir de agora é possível, em alguma medida, clarificar uma situação ou contar com uma nova alternativa para o futuro?

Será, pois, adotada nesta pesquisa a aceção de informação como *a apresentação de algo novo (requerido ou não) que preencha uma necessidade (conhecida ou não) ou instrua um procedimento (existente ou não) e que seja suscetível de reduzir a incerteza e de auxiliar na tomada de decisão*. Importante salientar que essa apresentação pode ser feita a um indivíduo ou a um grupo de pessoas reunidas por um interesse comum. Do recebimento da informação haverá o seu desdobramento em novas informações.

Particularmente relevante para esta pesquisa, lembra-se aqui a categorização de Wurman (2003) de informação em cinco anéis: informação interna, conversacional, de referência, noticiosa e cultural.

Foi exposto anteriormente que as informações colhidas nos quatro primeiros anéis são incorporadas no anel da informação cultural e constroem o conjunto que determina nossas atitudes e crenças e a natureza da sociedade, segundo o autor. Esta categorização, quando examinada sob a ótica da prática do secretário executivo, é particularmente interessante, como, em item posterior, será demonstrado.

2.3.2 Estudo de Usuários *versus* Comportamento Informacional

Os sistemas provedores de informação buscam incessantemente se adequar às mudanças estruturais profundas pelas quais passa a sociedade. De maneira perceptível e cada vez mais evidente, constata-se que na sociedade atual – caracterizada pela globalização, pela geração descomunal de informação, pelo crescente processo de comunicação e pela integração dos sistemas – os olhares tendem progressivamente a se voltar para conhecer o indivíduo, o usuário.

Novas tematizações no ambiente da Ciência da Informação incluem conhecer o elemento central dos sistemas de informação: o usuário e as suas necessidades e satisfações no contato com a informação. Os estudos de usuários têm despertado os profissionais a planejarem os sistemas de informação de forma orientada – não mais ao próprio sistema – mas satisfazendo às necessidades de seus usuários (DAVENPORT, 1998).

Esta pesquisa centra-se no estudo de usuários da informação a nível organizacional – especificamente o secretário executivo. Por defender que o profissional de Secretariado Executivo influencia no processo de circulação de informações no âmbito organizacional, torna-se essencial conhecer as suas características e, em consequência, a sua influência no fluxo de informação.

Os sistemas de informação têm acompanhado o fluxo acelerado da sociedade, exigindo mais habilidade para trabalhar com complexos mecanismos e múltiplas fontes de informação. Espera-se com estes sistemas que as decisões estratégicas possam ser mais bem embasadas, por permitirem o conhecimento do usuário, o preciso controle nos dispêndios, a redução no tempo de processamento de processos, o aumento do controle de qualidade, a redução de custos de produção e de informática, uma melhor distribuição de pessoal e a diminuição no tempo de processamento de compras, por exemplo, dentre outros relevantes elementos.

No momento atual, registra-se o deslocamento do foco dos fornecedores de informação da produção e distribuição da informação para o usuário e para o uso que o mesmo vai fazer da informação. Os sistemas de informação são desenvolvidos dentro de contexto social (paradigma social) e o seu uso deve corresponder às expectativas e peculiaridades do usuário. Desta forma, é essencial conhecê-lo.

Entende-se por usuário os indivíduos ou grupos que se constituem em clientes de uma organização ou departamento e que manifestam, por meio de consultas, os seus requerimentos ou necessidades de informação.

Usuário da informação, segundo Cochen (1998, *apud* NASCIMENTO e WESCHENFELDE, 2000), é o usuário concreto que obtém informação disponibilizada pelo sistema documentário, e consumidor da informação é aquele que se apropria e faz uso, isto é, passa a consumir informação.

O sistema de informação permite a comunicação entre o emissor e o receptor, por associar a qualidade à capacidade de absorção, a conveniência à utilidade e o custo ao benefício. Tem, portanto, como principal função, o uso dado à informação e o efeito resultante desse uso nas atividades dos usuários.

Saliente-se ainda que, no momento em que o usuário passou a receber atenção diferenciada, novos instrumentos foram desenvolvidos para melhorar a busca e a recuperação da informação, refletindo diretamente no uso informacional.

Fica indubitável, para pesquisadores e estudiosos como Ferreira (1996) e Wilson (2000), a importância crescente que o usuário adquire como ponto focal de todo o processo do ciclo de informação.

Numa visão mais ampla, os indivíduos (usuários) não seriam apenas orientados a procurar informações para fins cognitivos, mas são vistos como seres que vivem e trabalham em cenários sociais, onde criam as suas próprias motivações para a busca de informações, objetivando satisfazer as suas necessidades afetivas. Este novo modelo teórico nasce por influência do paradigma social, privilegiando a constituição social das necessidades dos usuários (CAPURRO, 2003, p. 14).

Visando uma melhor contextualização desse trabalho, será feito um breve histórico da expressão estudo de usuários, com uma incursão em alguns eventos que, se não definiram o foco da visão atualmente em vigor para o tema, construíram ou forneceram indícios para o caminho a ser trilhado para melhor entendimento da sua extensão e complexidade.

2.3.2.1 Breve histórico do uso do termo estudo de usuários

O estudo de usuários teve como primeiro marco a fundação da Graduate Library School, da Universidade de Chicago, na década de 1930 e enfocava o levantamento de dados para o aperfeiçoamento de produtos e serviços bibliotecários. Tal estudo recebeu inicialmente a denominação de estudos de comunidade e centravam-se no conhecimento das necessidades de informação de suas populações, empenhando-se no conhecimento de suas características demográficas, humanas e sociais (ARAÚJO, 2008).

Assim, a despeito dos primeiros estudos da área se centrar nas necessidades dos usuários – e não nos documentos em particular – havia um progressivo distanciamento dos usuários e uma constante aproximação das fontes de informação, das bibliotecas e dos sistemas de informação (FIGUEIREDO, 1994, p. 67).

Neste arranjo, os estudos de usuários eram utilizados para se obter mais conhecimento não sobre o usuário, mas sobre as fontes, os serviços e os sistemas de informação, com foco no levantamento de dados para o aperfeiçoamento dos serviços bibliotecários (ARAUJO, 2008).

Dentre as funções do bibliotecário, naquele momento, destacava-se o aconselhamento de leitura (*reader's advisory service*). Por esta razão, esses estudos foram considerados distintos ou desvinculados do corpo de pesquisa na área de biblioteconomia, sendo realizados, principalmente, por cientistas sociais.

A Conferência sobre Informação Científica da Royal Society, de Londres, em 1948, é apontada por diversos autores, como Wilson (2000, p. 50), como o marco originário do campo de estudos de usuários. A partir deste evento, registra-se que a Ciência da Informação passou a se preocupar em conhecer os usos e as necessidades de informação dos cientistas e tecnólogos, com vistas a colaborar com o avanço da ciência e tecnologia.

Foram publicados no *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), publicação da American Society for Information Science (ASIS), uma série de artigos voltados para o estudo do impacto da comunicação sobre o desempenho dos cientistas e engenheiros, no intuito de compreender as necessidades, os usos e os processos relacionados com a produção e fluxos da informação.

Neste período, são levados a termo os estudos das personalidades que desempenham papel vital dentro do seu grupo de trabalho devido ao seu grau de exposição às fontes externas à sua organização e às ligações profissionais e pessoais fora de sua comunidade de trabalho: os *gatekeepers* tecnológicos ou simplesmente *gatekeepers*, nomenclaturas adotadas por Allen (1969). O termo foi utilizado por outros autores, em sua forma reduzida, quando adaptaram o conceito em outras áreas do conhecimento.

Ressaltou-se na oportunidade a atuação dos *gatekeepers* como fontes de informação, pela capacidade de entendimento e tradução das informações obtidas devido à prática de suas atividades, as quais exigiam contínuo conhecimento advindo de leitura de jornais e artigos científicos, além de participação constante em eventos nacionais e internacionais da área onde atuavam. Tais personalidades se destacavam como consultores tanto internamente como externamente à sua organização, dada a sua *expertise*.

Estudos de usuários da informação tornaram-se praticamente sinônimos de estudos de necessidades de informação dos cientistas. A partir desta visão, passou-se a admitir que uma pesquisa no campo dos estudos de usuários precisaria necessariamente ser útil, o que afetou o recorte a partir do qual o usuário era

estudado, por considerá-lo apenas de um ponto de vista tecnicista, desconsiderando outros aspectos, como os culturais, políticos e afetivos.

Na década de 1980, com as discussões sobre a democratização da informação, a informação social e a responsabilidade social da Ciência da Informação, o não-usuário e os excluídos informacionalmente passam a atrair os olhares dos estudiosos da área.

Ainda trilhando os marcos históricos no âmbito de estudos de usuários, torna-se oportuno ressaltar o especial destaque dos resultados derivados da *International Conference on Conceptions of Library and Information Science*, realizado em 1992, na Finlândia, a qual é reconhecida como originária do Paradigma Social da Ciência da Informação. As discussões decorrentes de tal Conferência impactaram o estudo de usuários por privilegiar a constituição social das suas necessidades.

Cumprido lembrar, neste passo, que vários autores, como, por exemplo, Ferreira (1996), discutem os novos paradigmas da CI e apontam para duas abordagens distintas. Defendendo que o significado de uma situação pode variar de uma pessoa para outra em virtude de sua experiência pessoal e de sua cultura, Ferreira (1996) investiga a literatura relativa ao estudo de usuários, discutindo as suas abordagens, cujas características são apresentadas no quadro 2.5.

Quadro 2.5 – Estudo de usuários – abordagens

<p>ABORDAGEM CONVENCIONAL OU CONSERVADORA (Centrada no sistema e na observação de grupos de usuários)</p>
<p>a) compreende a informação como algo objetivo, que existe externa e independentemente do indivíduo;</p> <p>b) coloca as atividades técnicas dos serviços de informação como ponto central de suas atenções,</p> <p>c) percebe o usuário como um elemento secundário que deve se adequar às características do serviço de informação</p>
<p>ABORDAGEM DA PERCEPÇÃO OU ABORDAGEM ALTERNATIVA (centrada no indivíduo e na análise das características únicas de cada usuário como meio de chegar às características cognitivas comuns à maioria deles)</p>
<p>a) compreende que a informação sem a atribuição de sentido a partir da intervenção dos esquemas mentais do usuário não está completa;</p> <p>b) coloca questões ‘como as pessoas agem’ e ‘como a informação auxilia estas pessoas’ no centro das atenções,</p> <p>c) entende que o sistema de informação tem em seu usuário sua ‘razão de ser’, devendo, pois, se adaptar às necessidades informacionais e aos comportamentos de busca e uso de informação dele.</p>

A abordagem tradicional, como se pode confirmar no quadro 2.5, não tem examinado os fatores que geram o encontro do usuário com os sistemas de informação ou as conseqüências de tal confronto, limitando-se à tarefa de localizar fontes de informação. Por tal motivo, desconsidera as tarefas de interpretação, formulação e aprendizagem envolvidas no processo de busca de informação. Desta forma, nesta abordagem o usuário é apenas o informante, e não o objeto do estudo.

Enquanto os estudos passados – centrados no sistema – procuravam conhecer as características sociais e demográficas dos usuários (DERVIN; NILAN, 1986), as pesquisas mais recentes centram-se no indivíduo, partindo de uma perspectiva cognitiva, no intuito de interpretar as necessidades de informação intelectuais e sociológicas.

A partir da década de 1980, estudos dessa natureza – conhecidos como abordagens da percepção ou abordagens alternativas – começam a considerar que a informação só tem sentido quando integrada a algum contexto.

Esta nova abordagem, que questiona a maneira estática em que as necessidades e usos da informação eram caracterizados (DERVIN; NILAN, 1986), concebe os indivíduos como pessoas com necessidades cognitivas, afetivas e fisiológicas fundamentais próprias, operando dentro de esquemas que são partes de um ambiente com restrições socioculturais, políticas e econômicas.

Essas necessidades próprias, os esquemas e o ambiente formam a base do contexto do comportamento de busca de informação. Os mais importantes atos de comunicação – questionar, planejar, interpretar, criar, resolver, responder – tão esquecidos na abordagem tradicional, são amplamente valorizados na abordagem alternativa (FERREIRA, 1996).

As bases desta nova abordagem são:

- o processo de se buscar compreensão do que seja necessidade de informação deve ser analisado sob a perspectiva da individualidade do sujeito a ser pesquisado;
- a informação necessária e o esforço empreendido no seu acesso devem ser contextualizados na situação real onde ela emergiu,
- o uso da informação deve ser dado e determinado pelo próprio indivíduo.

A perspectiva centrada no usuário afiança que os sistemas de informação devem ser modelados de acordo com o usuário, com a natureza de suas necessidades de informação e com os seus padrões de comportamento na busca e no uso da informação, de maneira a maximizar a sua própria eficiência. Ferreira (1996) lembra que o aumento no acesso à vasta quantidade de informação requer serviços que se centrem no significado da busca mais do que meramente na localização da fonte.

2.3.2.2 Necessidade de informação

Necessidades de informação são mensagens que expressam requerimentos de ampliar ou atualizar conhecimentos e que podem estar relacionados a algum problema específico. São três as fases que compõem o fenômeno das necessidades de informação: o surgimento, o comportamento de busca e a satisfação das necessidades.

A necessidade de informação tem origem em um impulso de ordem cognitiva, conduzido pela existência de certo contexto – como um problema a resolver ou um objetivo a atingir – e na constatação de um estado de insuficiência ou inadequação. Esta necessidade pode nascer ainda dos papéis dos indivíduos na vida social, sendo que o papel exercido no trabalho se posiciona, dentre eles, como o mais relevante.

Bettiol (1988) destaca a relevância da identificação das necessidades de informação dos usuários, por permitir o desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de transferência de informação, com vistas a servi-lo melhor.

Pode-se dizer que o comportamento do usuário e suas preferências também são determinantes para se compreender a necessidade de informação. Estudos realizados por Case (2002, p. 295) categorizaram a literatura sobre comportamento informacional em quatro grandes áreas: por ocupação do usuário, como cientistas e gerentes (área que tem merecido mais a atenção dos estudiosos); por papel do usuário, como pacientes e estudantes; por características demográficas, como idade ou grupo étnico ao qual o usuário pertence e por teorias, modelos e métodos utilizados para estudo das pessoas que buscam a informação.

As necessidades de informação são também influenciadas pela organização dos sistemas e pelo conteúdo temático disponível, incluindo formato, quantidade e

atualização das informações. Necessidades de informação são mensagens que expressam requerimentos de ampliar ou atualizar conhecimentos e que podem estar associados a algum problema específico. A função mais importante de um sistema de informação é o uso dado à informação e o efeito resultante desse uso nas atividades dos usuários, ou seja, a forma como a informação modifica a realização dessas atividades (LE COADIC, 2004, p. 39).

Uma análise das necessidades de informação abrangerá cinco etapas, enunciadas no quadro 2.6.

Quadro 2.6 - Etapas de uma análise das necessidades de informação

-
- a) identificar os usuários e os usos da informação
 - b) descrever a população alvo e o ambiente
 - c) identificar as necessidades dessa população
 - e) avaliar as necessidades
 - f) descrever, comunicar e implementar as soluções
-

Fonte: elaborado pela autora, baseada em Le Coadic (2004, p. 45).

Para Le Coadic (2004, p. 39), a análise das necessidades alterna coleta de dados, análise desses dados e decisão. O mesmo autor ressalta a essencialidade de se conhecer a necessidade de informação para compreender por que as pessoas se envolvem num processo de busca de informação e, conseqüentemente, quais os fenômenos que ocorrerão quando do seu uso.

Com referência à identificação de necessidades e requisitos de informação, Prusak e McGee (1995, p. 115-121) ressaltam três pontos importantes para tornar os sistemas mais estratégicos: o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar; o Profissional da Informação deve ter conhecimento das fontes de informações disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização e, finalmente, deve ter um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la dos que a desenvolvem internamente.

Ao procederem ao estudo de usuários, autores como Le Coadic (2004) e Cunha (1982) destacaram a relevância do uso dado à informação e o efeito resultante desse uso nas atividades dos usuários, ou seja, a forma como a informação altera a realização dessas atividades.

Crum (1969) analisa as etapas existentes no processo de identificação das necessidades de informação pelo usuário até a apresentação, ao Profissional da Informação, da questão que representa esta necessidade e discute a necessidade visceral, a necessidade consciente, a expressão da necessidade e a formulação da pergunta.

Ao estudar as atitudes que se apresentam como desagradáveis aos usuários, gerando barreiras ao acesso à informação, o mesmo autor as investiga. A despeito da análise desse autor se referir a frequentadores das bibliotecas, considera-se interessante incluir essa análise neste trabalho, dada a crença de que os elementos analisados são passíveis de serem identificados em outros ambientes e realidades. Tais barreiras estão expostas no quadro 2.7.

Quadro 2.7. Barreiras ao acesso à informação

-
- a) barreiras físicas: a postura conservadora de bibliotecários que simplesmente esperam que o usuário o procure na sua mesa no setor de referência da biblioteca pode distanciar o usuário da instituição de informação;
 - b) barreiras de personalidade: cordialidade, interesse e comunicabilidade devem ser incorporados pelos funcionários da biblioteca no trato com os usuários;
 - c) barreiras de comunicação: as diferenças individuais no conhecimento, com uso de termos técnicos podem dificultar a comunicação;
 - d) barreiras profissionais ou contextuais: o bibliotecário não deve sentir-se envergonhado em solicitar mais informações sobre assuntos sobre os quais é questionado.
 - e) barreiras psicológicas: estar de posse de informações implica em decidir e agir.
-

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Crum (1969, p. 273-274).

Crum (1969, p. 273) adverte que para eliminar as barreiras físicas é preciso que o Profissional da Informação procure o usuário no seu território, ou seja, no seu escritório ou local de trabalho. Ao fazê-lo, o usuário estará mais confortável no seu ambiente particular e terá certeza do interesse desse profissional em suas necessidades, bem como da confidencialidade das suas declarações e informações. Idealmente, a biblioteca seria um *processo* e não um *lugar*, afirma o autor (p. 275).

A intermediação deverá necessariamente ser caracterizada pela empatia, carinho, interesse e sensibilidade do Profissional da Informação, qualidades intuitivamente percebidas pelo usuário.

Ao enfatizar a diferença de linguagens usadas nas comunicações, o autor esclarece que “muitos usuários não conhecem as perguntas adequadas até que estejam perto de encontrar as respostas” (CRUM, 1969, p. 273, tradução nossa).

Crum salienta, quanto às barreiras profissionais ou contextuais, que o Profissional da Informação, se desconhecer o assunto sobre o qual é perguntado, deve ser honesto e pedir maiores informações, sem se envergonhar com o seu desconhecimento sobre o tema. No tocante às barreiras psicológicas, registra que muitas vezes há uma tendência em se evitar o contato com a informação, “um sistema de recuperação de informações tende a não ser utilizado sempre que seja mais árduo e incômodo para o cliente obter a informação do que não a obter” (MOOERS, 1960, *apud* CRUM, 1969, p. 274, tradução nossa).

Miranda (2007, p.110), defende que as necessidades de informação podem ser definidas por fatores advindos de dimensões cognitivas (histórico, estrutura e estilos cognitivos), situacionais (componente estrutura, contextual) e afetivas (componente emocional-psicológico). Para preencher uma lacuna cognitiva o indivíduo escolhe as fontes de informação de acordo com o seu conhecimento prévio sobre elas, com a experiência positiva ou negativa no seu uso e com o resultado obtido em situações semelhantes. Na dimensão situacional as características, dificuldades e oportunidades do ambiente são aliadas à estrutura dos problemas existentes e à crença do que se constitui em solução para eles (p. 111). Aqui o valor da informação está no processo de tradução do que é importante no ambiente, envolvendo julgamento do custo e benefício das informações e exigindo habilidades para solucionar problemas a partir de conhecimento acumulado. A dimensão afetiva “diz respeito às crenças e pressuposições que fazem parte da cultura do indivíduo e do ambiente onde ele vive e trabalha” (p. 113).

2.3.2.3 Estudo de usuários

Para melhor contextualização desse trabalho é interessante que se defina a expressão “estudo de usuários” ou “estudo de necessidades, busca e uso da informação”. Bettioli (1990) assevera que “implícita na maioria desses estudos está a identificação das necessidades de informação dos usuários, com o propósito de desenvolvimento de sistemas de transferência de informação, os quais deverão servir melhor a esses usuários”.

Para dispor de informações de qualidade, seguras e confiáveis, as organizações se conscientizam de que é essencial atender-se a sistemas de informação que devem contar não apenas com ferramentas disponibilizadas pela Tecnologia da Informação, mas com a competência e habilidade do profissional responsável pelo planejamento estratégico de uma infraestrutura de gerenciamento de dados e informações.

Torna-se importante conhecer o olhar do usuário sobre a eficiência do sistema. Davenport (1998, p. 48) enfatiza que, nos processos informacionais, a prioridade deve estar focada na compreensão dos processos existentes antes de projetar os novos.

Ao longo do tempo, as pesquisas na área conduziram a atenção para o usuário, eclodindo o interesse pela avaliação da eficiência do sistema. A esta nova compreensão dos processos informacionais, sobreveio a necessidade de proceder a reformulações não apenas na composição do sistema de informação, mas no seu próprio conceito. Antes de projetar os novos sistemas, havia a exigência de compreender melhor o que estava ocorrendo no universo informacional.

O estudo de usuários procura auxiliar no dimensionamento e na melhoria da interface entre o sistema de informação e a comunidade de usuários à qual serve, concedendo uma visão dilatada dos problemas e tendências dos usuários ao interagirem com o sistema.

Cumprir assinalar que o progressivo destaque ao usuário desencadeou a expansão do seu papel, o que lhe acarreta atualmente participação direta – inclusive – nas políticas internas e externas das empresas (BLATTMANN e RADOS, 2000, p. 49). Frisa-se mais, como remate, que é de consenso não haver possibilidade de modificar o comportamento deste usuário. Antes, a sugestão é procurar conhecê-lo, perscrutar as suas idiossincrasias e particularidades.

No contexto atual, os sistemas de informação são cada vez mais voltados para investigar as pessoas envolvidas no processo informacional, e, para franquear o uso efetivo das informações, o usuário passa a avocar um papel central. Davenport (1998, p. 58) acentua a premência de pensar ecologicamente, ou seja, ao invés de simplesmente imaginar que mais tecnologia produz um ambiente informacional melhor, responsabilizar-se pelo modo como política, estratégica, comportamento e outros fatores humanos relacionam-se e intervêm nas atividades informacionais.

Figueiredo (1994, p. 7) conceitua a expressão estudos de usuários como: “investigações que se fazem para saber o que os indivíduos precisam em matéria de informação, ou então, para saber se as necessidades de informação por parte dos usuários de uma biblioteca ou de centro de informação estão sendo satisfeitas de maneira adequada”.

Os estudos de usuários procuram auxiliar no dimensionamento e na melhoria da interface entre o sistema de informação e a comunidade de usuários à qual serve, oferecendo uma visão mais ampla dos problemas e tendências dos usuários ao interagirem com o sistema.

Dentre os diversos autores que impactaram os estudos focados na compreensão das necessidades, usos e processos relacionados com a produção e fluxos da informação, destaca-se o trabalho de Allen (1969), no seu artigo publicado no ARIST, sob o título *Information needs and users*.

O propósito central do artigo é o de compreender o indivíduo com processador de informação, analisando o seu comportamento nos seus grupos de pesquisa, na sua organização, na sua sociedade profissional, e no colégio invisível ao qual pertence.

O autor discute a acessibilidade à informação, bem como os canais formais e informais de comunicação entre cientistas e engenheiros. Especialista em psicologia organizacional e administração, tendo se preocupado em entender qual o papel da interação dos cientistas e engenheiros em diversos ambientes e estruturas, Allen (1969) analisa o comportamento desses atores e as eventuais conseqüências do mesmo. O foco das investigações é no usuário, isto é, quais as necessidades dos cientistas e dos engenheiros e como fazem uso da informação que os seus pares e os sistemas de informações formais oferecem.

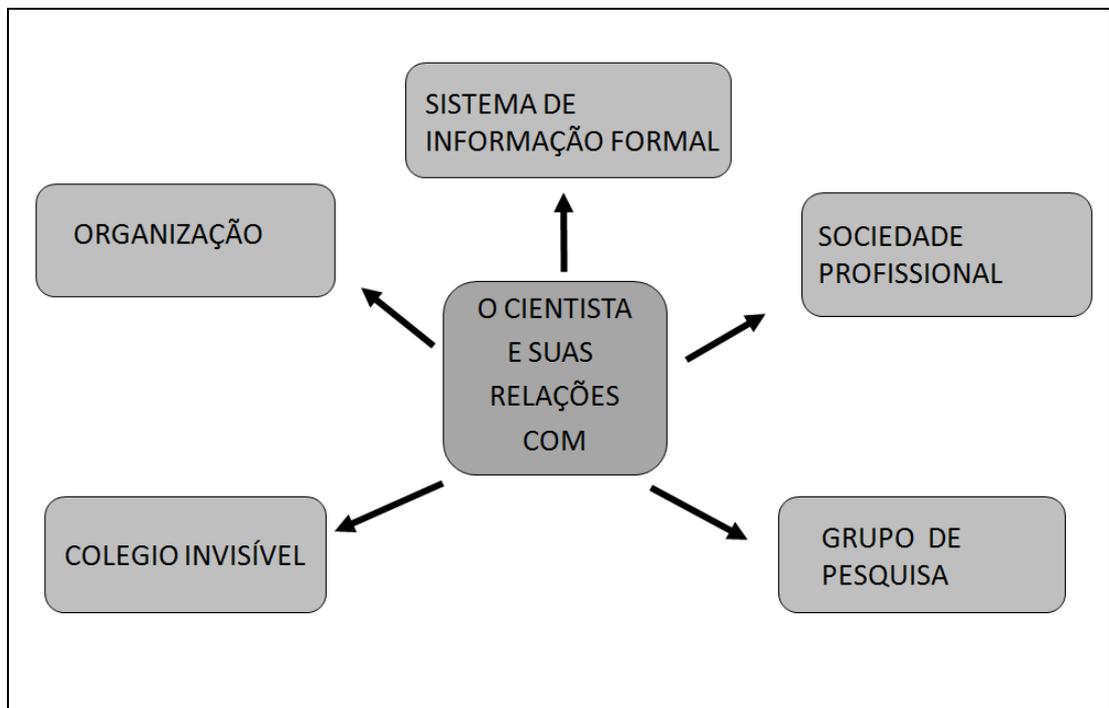
Todo o estudo volta-se para o entendimento da comunicação entre os cientistas e, a partir dele, Allen identificou personalidades que desempenham papel vital dentro do seu grupo de trabalho devido ao seu grau de exposição às fontes externas à sua organização e às ligações profissionais e pessoais fora de sua comunidade de trabalho. Estas personalidades o autor denomina, como dito, de *gatekeepers* tecnológicos ou *gatekeepers*. O estudo fundamenta-se na investigação das necessidades e usos de informação, as quais variam, segundo o citado autor, de acordo com progresso do próprio indivíduo nos projetos que desenvolve. Esta

variação pode ser atribuída aos diferentes canais de informação utilizados para a solução de problemas.

A abordagem sistêmica da informação baseia-se, sobretudo, na associação entre as necessidades do indivíduo, o ambiente informacional no qual ele se insere e o sistema de informação a ele dirigido ou do qual ele se utiliza. A informação a ser disponibilizada deverá necessariamente considerar as estruturas cognitivas do receptor da informação, sendo codificada e transmitida de maneira que ele possa recebê-la, interpretá-la e utilizá-la.

Os estudos dedicados ao usuário da informação priorizam identificar e resumir elementos que influenciam o comportamento do indivíduo. Allen (1969) destaca que em muitos casos, a acessibilidade parece ser determinante prioritário para a seleção do canal de informação, registrando que a organização informal tem forte influência sobre a estrutura de comunicação, sendo que, até certo ponto, essa influência opera independentemente da organização formal. Esse autor analisa as relações dos cientistas, conforme disposto na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Sistemas de atuação de cientistas e tecnólogos



Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Allen (1969)

Para compor o sistema de atuação de cientistas e tecnólogos, Allen utilizou o sistema conceitual desenvolvido por Paisley (1968), tendo trabalhado com uma série de sistemas concêntricos nos quais os cientistas ou tecnólogos atuavam, reduzindo a lista dos Sistemas de dez para cinco sistemas, passando a considerar os focos apresentados na figura 2.1.

Allen (1969) preocupou-se em analisar diversos trabalhos relacionados à interação do cientista nos diversos ambientes. Dentre estes trabalhos, alguns se destacam notadamente, os quais se passam a apresentar de maneira resumida, no intuito de contextualizar a argumentação desta pesquisa, utilizando-se do quadro 2.8.

É importante ressaltar que o mencionado quadro foi subdividido, mantendo, entretanto, a unidade, por referir-se à análise de um único trabalho.

Chama-se a atenção para o fato da bibliografia aí inserida não estar totalmente incluída nas referências desta tese: é que se expõe abaixo a visão do citado autor, e dentre as referências por ele apresentadas busca-se consultar aquelas que pareceram relacionadas ao objeto de pesquisa, as quais certamente serão incluídas no texto da pesquisa e na lista bibliográfica, em consequência.

Quadro 2.8 - O cientista ou engenheiro como processador de informações

Estudos sobre relações entre fonte de informação e solução de problemas

Autores	Metodologia/amostra	Resultados	Comentários feitos por Allen
Frischmuth e Allen (1968) Baker (1968)	Modelo de processo técnico que isola algumas funções-chaves de um sistema de informação (diferenciar as funções associadas com geração de idéias e definição de problemas)	A interação com colegas de fora dos grupos, mas de dentro da companhia foi mais frequentemente associada com a definição de problemas. O uso de bibliotecas foi associado com a geração de idéias.	Os dois autores enfatizam a importância da literatura para geração de idéias e definição de problemas.
Utterback (1969) Baker <i>et al.</i> (1968)	15 ganhadores de prêmio de inovação industrial	A resolução de problemas partiu de outra pessoa que iniciou a idéia para inovação. A geração de idéias sai do próprio inovador. Principais necessidades de informação vêm de três fontes: discussão fora da empresa (31%), literatura (24%) e análise e experimento (24%).	Eles diferem apenas no local de discussão- Utterbak (fora da organização) e Baker (dentro da organização). Esse estudo representa um passo inicial rumo às fontes de informação para solução de problemas.

(continua na próxima página)

Quadro 3.8 - O cientista ou engenheiro como processador de informações

(continuação)

Estudos sobre o processo de seleção de canal de informação

Autores	Metodologia/amostra	Resultados	Comentários feitos por Allen
Rosenberg (1966) Gerstberger e Allen (1968) Allen <i>et al.</i> (1968) Utterback (1969)	Análise dos dois últimos relatórios do ARIST	Os primeiros estudos evidenciaram que os engenheiros buscam o canal de informação mais acessível, independente do valor da informação esperada. Allen verificou que a literatura foi vista com menos frequência do que a discussão com os pares (<i>gatekeepers</i> tecnológicos). Outros estudos de Allen mostram que os engenheiros consultam primeiro os canais escritos e, por último, os canais de discussão.	As correlações entre acessibilidade, frequência de uso e ordem de pesquisa estão longe da perfeição. A acessibilidade parece ser um determinante prioritário para a seleção de canal.

Estudos sobre o contexto da equipe de trabalho

(Objetivo: distinguir os grupos que trabalham no mesmo projeto daqueles que têm o mesmo interesse disciplinar e funcional).

Autores	Metodologia/amostra	Resultados	Comentários feitos por Allen
Baker <i>et al.</i> (1968) Allen, Gerstenfeld, e Gerstberg (1968)	A partir de um projeto particular em fase específica de solução de problemas fizeram três estudos sobre "geração de ideias" em uma divisão de uma Corporação dos EUA. Membros do grupo acompanharam as sessões de um encontro. 303 ideias foram submetidas por 17 participantes. Por meio de entrevistas foram identificadas as origens de 285 das ideias. Cada ideia foi avaliada por membros do grupo e por dois membros do estabelecimento de acordo com critérios pré-estabelecidos. Foi feita uma distinção das ideias surgidas antes e durante o encontro.	Das ideias surgidas antes do encontro, 28% daquelas consideradas como melhores, vieram de interação entre membros de grupo e outros membros da equipe técnica fora do grupo. 6% das melhores ideias vieram da interação fora da empresa. Nenhuma das melhores ideias veio da biblioteca. 60% do restante das ideias foram atribuídas ao próprio membro. Mesmo após a reunião do grupo, os membros continuaram a receber muitas de suas ideias de fora do grupo. De 232 ideias, 16% vieram da interação com colegas dentro da empresa, mas fora do grupo, e 16% de colegas fora da empresa. Colegas dentro da empresa contribuíram com 20% das melhores ideias os de fora com 8,6%. A interação dentro do grupo contribuiu com 29% do total de ideias.	A proporção de ideias que vieram de fora ilustra a grande dependência de grupos técnicos sobre o sistema social nos quais eles estão envolvidos.

Estudos sobre o indivíduo em uma organização

(Objetivo: determinar o padrão do fluxo de informação técnica)

Autores	Metodologia/amostra	Resultados	Comentários feitos por Allen
Allen e Cohen (1969) Marquis e Straight (1966)	Estudo de dois laboratórios de P&D. Compara estruturas organizacionais em termos de efetividade em relação aos maiores projetos	A organização formal exerce influência significativa sobre os padrões de discussão técnica e os fluxos de informações críticas na condução de projetos de pesquisa. A forma funcional das organizações onde os indivíduos estão localizados e organizacionalmente, com colegas dividindo a mesma especialidade técnica, foi a mais efetiva para pessoal técnico. Entretanto, a proximidade com o responsável do projeto foi a melhor forma para pessoal administrativo.	Os autores não tentaram explicar este resultado em termos de diferentes padrões de comunicação que resultaram nas duas formas de organização, mas a comunicação repousa no coração de seus resultados. As tecnologias podem ser, grosso modo, ordenadas em termos de suas taxas de mudanças: o grau para qual seu estado da arte está avançando.

(continua na próxima página)

Quadro 3.8 - O cientista ou engenheiro como processador de informações

(conclusão)

Estudos sobre a organização informal²

Autores	Metodologia/amostra	Resultados	Comentários feitos por Allen
Allen e Cohen (1969)		Grupos de amigos e relacionamentos	Possui forte influência sobre a estrutura de comunicação. Em alguns graus opera independentemente da estrutura formal.
Allen <i>et al.</i> (1969)	Mostrar a dinâmica da comunicação informal	podem reduzir o "custo psicológico" de consultar colegas dentro daquelas organizações	Conrath confunde organização informal com alguma coisa como um colégio invisível e chama seus integrantes de cientistas, embora eles sejam tecnólogos. Além disso, ele argumenta que as organizações informais, por controlar o fluxo de informações técnicas para gerenciamento, podem influenciar nas decisões administrativas.
Conrath (1966)			

Estudos sobre o espaço físico no ambiente de trabalho³

Autores	Metodologia/amostra	Resultados	Comentários feitos por Allen
Festinger <i>et al.</i> (1955), Gullahorn (1952),	Estudo de um departamento acadêmico e dois laboratórios de P&D	A influência da locação espacial sobre as interações das pessoas é um assunto que tem recebido muita atenção.	A queda na comunicação com o aumento da distância pode ser aplicada para interação com pontos de comunicação não humana, como consoles de computador e estantes de livros.
Kennedy (1943) Maissonneuve (1952) O'Gara (1968)	Facilidades das bibliotecas por grupos técnicos	A relação entre o espaço físico que separa as pessoas e sua probabilidade de comunicação técnica declina grandemente de acordo com essa distância.	Na maioria, os profissionais de arquitetura parecem ter ignorado essas considerações. Os cientistas e engenheiros têm concomitante responsabilidade de levar ao conhecimento dos arquitetos os impactos de seus desenhos.
Frohman (1968) Patterson (1968)	Determinantes espaciais para interação social	Provê resultados similares daqueles sobre comunicação interpessoal	Padrões de comunicação ou fluxo de informação organizacional deverão tornar-se um critério mais importante dos desenhos de arquitetura. Esta área é frutífera para pesquisa. Esperançosamente, esta revisão será útil para estimular pesquisas nesse sentido.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Allen (1969).

As investigações de Allen (1969), expostas no quadro 2.8, abordam ainda os colégios invisíveis, tema aí não incluído, uma vez que se opta por discuti-lo adiante, quando forem focadas as redes informais das organizações.

² Segundo Conrath, 1968, *apud* Allen (1969), a organização informal é uma organização que se estabelece sem planejamento consciente, inicialmente para encontrar pessoal e/ou necessidades organizacionais que não são encontrados numa estrutura reconhecida formalmente.

³ Allen (1969) ressalta que o espaço físico é um fator negligenciado na comunicação e defende que o plano arquitetônico de uma instituição técnica exerce influência no processo de comunicação.

Da análise dos estudos efetuados por Allen (1969), fica evidente a complexidade dos elementos que podem vir a afetar a produção científica. Este autor relacionou de maneira inovadora as fontes de informações com a resolução dos problemas e destacou a importância da interação entre colegas de outros departamentos da mesma companhia, fator que, nos resultados da pesquisa, foi preponderante para o encontro de soluções. De igual impacto, vê-se que ficou constatada na sua pesquisa que a proximidade física e a acessibilidade se constituem no fator determinante para a busca de informações, além de facilitar o fluxo de informações. No âmbito desta pesquisa esta é uma constatação muito importante, da qual se valerá oportunamente para procurar entender o universo secretarial. Outro resultado sobre a pesquisa do mencionado autor diz respeito ao estudo sobre o contexto da equipe de trabalho, quando se verificou como a interação dos membros do grupo interfere na geração de ideias.

As pesquisas do mencionado autor evidenciaram ainda que o fluxo de informação e comunicação técnicas é também afetado pela arquitetura dos ambientes de trabalho. Este também é outro elemento que será analisado oportunamente nesta pesquisa.

2.3.2.4 Comportamento informacional

Tendo como princípio a perspectiva da busca da informação centrada no indivíduo, e vista como uma construção pessoal, autores como Wilson (2000) consideraram a busca e o uso da informação como componentes de uma área do conhecimento denominada comportamento informacional. Essa nova terminologia é entendida por Case (2006, p. 293) como mais apropriada para o campo estudos de usuários, por agregar, como componente central desse comportamento, a noção de interação.

Torna-se relevante lembrar a definição de informação no âmbito da CI que, no olhar de Belkin (1978), deverá necessariamente atender a oito requisitos, entre os quais se destaca considerar a informação como um processo de comunicação social entre seres humanos. Este autor introduz o conceito de *estado anômalo* do conhecimento, assegurando que necessidades de informação, busca e uso da informação constituem o estudo de comportamento informacional.

Do Profissional da Informação é requerido um olhar plural e o seu foco deverá necessariamente estar voltado ao atendimento das necessidades daquele que se posiciona como o cerne da razão da existência de qualquer sistema de informação: o usuário. A função social de facilitar a comunicação entre os produtores e os usuários da informação demanda do Profissional da Informação um estudo acurado do destinatário dos seus serviços, requerendo análise de suas necessidades e características próprias da natureza de cada uma delas. Recorrendo novamente a Allen (1996), salienta-se que este autor mostra que os cientistas se comportam de maneira diferente quando se relacionam, e por isso tanto a comunicação formal como a informal desempenham importantes papéis.

Lembra-se que para o desenho de qualquer sistema de informação é requerido o prévio conhecimento das necessidades de informações às quais o sistema deve responder. Em outras palavras, é primordial a compreensão das necessidades de informação do usuário e a ativação desta compreensão, de maneira que os serviços oferecidos venham a se afinizar com aquilo que o usuário procura, atendendo aos seus requisitos.

A recuperação da informação necessita abordar a informação como um objeto passível e possível de ser organizado e armazenado. O valor da informação depende dos requerimentos de informações e do contexto organizacional. O centro da atenção no estudo das necessidades da informação e do comportamento do usuário para sanar as suas necessidades informacionais permite construir um estoque de informações útil para as comunidades de interesse e de prática.

Estudos relacionados à abordagem sistêmica da informação ressaltam a cognição e capacidade individual e coletiva de interpretar as informações que lhe são disponibilizadas. Recorrendo novamente a Belkin (1978) e o *estado anômalo* do conhecimento, vale incluir nesta análise, que ao encontrar a informação que necessita, automaticamente o usuário sofre uma alteração no seu estado de conhecimento. Viu-se que o conhecimento organizacional vem sendo compreendido como principal recurso e fonte de vantagem competitiva para as organizações e, embora consagrado como matéria-prima da trama das decisões e do poder, permanece restrito a um pequeno grupo. O conhecimento codificado (*rule-based knowledge*) e o conhecimento tácito (*tacit knowledge*) são cruciais para as organizações e para os indivíduos.

De fato, a característica dinâmica da informação vem exigindo progressivamente que as necessidades dos usuários sejam mapeadas e entendidas em suas particularidades, com o objetivo de prestar contribuição à CI.

Torna-se importante ressaltar que estudos de usuários focavam em conhecer as necessidades dos usuários em matérias de informação ou a avaliação do atendimento das necessidades informacionais pelas bibliotecas e centros de informação. Ampliando significativamente esta ideia, autores como Wilson (2000) e Pettigrew, Fidel e Bruce (2001) compreendem os estudos de necessidades e uso dentro de uma perspectiva mais abrangente, inseridos no campo do comportamento humano e denominados de comportamento informacional. Case (2006, p. 293) discute o termo como a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo as ações ativas e passivas de busca e uso da informação. Courtrigh (2007, p. 275-276) amplia tais discussões, discutindo os diferentes contextos (*context-centered models*) que têm influência nas práticas informacionais.

No âmbito de uma revisão bibliográfica pode-se dizer que o termo comportamento informacional começou a ser utilizado e discutido quando o paradigma dos anos 1980 foi consolidado pela abordagem mais centrada nos usuários (*users-centered paradigm*) do que nos sistemas (*systems-centered paradigm*). Agora baseados em processos cognitivos, Crawford (1978) defende que tais processos podem operar em diferentes níveis de consciência ou percepção e, conseqüentemente, podem não ser sempre claros para a própria pessoa que tem a necessidade. Os novos estudos relacionavam-se, portanto, com as características dos usuários e com as áreas de conhecimento que ofereciam subsídios para melhor compreendê-los. Assim, apresentavam um caráter mais interdisciplinar do que os anteriores. Pettigrew; Fidel e Bruce (2001, p. 47) sustentam que as estruturas de conhecimento representam o centro da visão cognitiva, a qual reconhece a influência do modelo ou visão do mundo do processador da informação nos processos de necessitar, procurar, dar ou usar informação dos quais ele participa.

À terminologia 'abordagem cognitiva', adotada por Matheus (2005), no final da década de 1980, sucede a abordagem social, que buscou compreender o contexto sociocultural e a sua relevância para o usuário, tendo se destacado nesse ângulo as estruturas propostas por Chatman (1999): a teoria da pobreza de informações, a teoria do ciclo da vida e a teoria do comportamento normativo. A

abordagem multifacetada, que procura lidar com os diferentes tipos de contextos, como o cognitivo, o social e o organizacional (PETTIGREW; FIDEL e BRUCE, 2001), no início dos anos 1990, toma corpo e se torna objeto de análises.

O comportamento informacional, pois, ganha diferentes tonalidades dependendo da abordagem a que estiver acoplada, seja a abordagem cognitivista, em que o indivíduo é o foco (CRAWFORD, 1978); social, em que o contexto é o foco (CHATMAN, 1999) ou multifacetada, que foca o indivíduo e o contexto ao mesmo tempo (PETTIGREW; FIDEL e BRUCE, 2001).

A discussão sobre a adequação do termo comportamento informacional para se referir aos estudos de necessidades de busca e uso de informação se iniciou no final da década de 1990. Os argumentos a favor do termo se baseavam nas observações de que o comportamento informacional é uma área de pesquisa que fornece um contexto suficientemente amplo de estudo para que se possa compreender melhor as necessidades, a busca e o uso da informação pelos indivíduos, nos mais variados contextos (WILSON, 2000, p. 53).

Os argumentos contrários sustentavam-se na ideia de que o termo comportamento poderia ser inadequado, pelo fato da informação não possuir comportamento: quem se comporta na verdade é o usuário – diante da informação. Kari e Savolainen (2003, *apud* COURTRIGH, 2007, p. 275) rejeitam a terminologia por a entenderem muito próxima com o paradigma behaviorista da Psicologia. Tais argumentações de certa forma parecem ter fundamentação: mesmo em inglês, o termo apresenta significado truncado. O que foi possível observar foi que a expressão *Information Use Behavior*, foi, talvez por motivo de conveniência, reduzida para *Information Behavior* e traduzida para português como comportamento informacional.

Ao término das análises relacionadas ao uso dos termos estudos de usuário *versus* comportamento informacional, considerando a inadequação gramatical ou não, foi verificado que o termo comportamento informacional traz ao termo estudo de usuários certa inovação, a qual parece agradar os pesquisadores da Ciência da Informação.

Esta inovação pode ser uma adaptação às mudanças sociais ocorridas no último século. A priorização do protagonista menor, e a maior importância atribuída às suas necessidades e ao seu comportamento em relação à informação revela um novo olhar da Ciência da Informação sobre esse tema.

Cumpra-se ressaltar, neste instante, que grande parte da força de trabalho mundial encontra-se desenvolvendo atividades voltadas para o processamento da informação, sendo que muitos profissionais não se dão conta de que aí reside o centro de suas atividades. Profissões como o bibliotecário ou o arquivista consagraram-se como responsáveis pelo gerenciamento das informações.

A explosão da informação passou a exigir um posicionamento mais arrojado por parte deste profissional. Para a consecução dessa análise, cumpre examinar, neste passo, o papel por ele desempenhado, investigando a sua atuação e competências, no intuito de responder a algumas perguntas.

Quem é o profissional da Informação? Quais as atividades desempenhadas por ele? Quais as competências que lhe são exigidas? O que mudou com relação ao papel deste profissional? Existe futuro para o profissional da Informação? Reconhece-se a presença de outras profissões no exercício das atividades informacionais? Pretende-se analisar detidamente estas questões no próximo item desta tese.

2.3.3 O profissional da Informação

O termo profissional da Informação é atualmente utilizado para designar os bibliotecários, arquivistas e aqueles profissionais que, proveniente de diferentes graduações, especializaram-se por meio da pós-graduação em Ciência da Informação. Mueller (1989) afirma que “este grupo profissional parece incluir também profissionais de qualquer formação que se interessam pelos aspectos qualitativos de processos que resultam na recuperação da informação”.

No decorrer do tempo, o papel do profissional da Informação foi paulatinamente sendo acrescido de novas atividades, demandando o desenvolvimento de novas competências. Ele presenciou o seu caminho se ampliar e se diversificarem as opções de suas especializações. Passou por guardador de documentos, fornecedor de informações, especialista em conteúdo, e, mais recentemente, com a automação da informação, o profissional extrapola os limites das bibliotecas e da arquitetura da Tecnologia da Informação para atuação em planejamento, formulação e gerenciamento de estratégias, políticas e comportamentos mais relacionados com a informação. Aparece ora como gestor de conhecimento, criador de banco de dados, chefe da informação, mediador nos

processos de busca da informação, consultor, desenhista de um sistema de informação, *expert* em busca nas redes, *webmaster*, arquiteto da informação, criador de páginas na *Web* e intranets, bibliotecário, documentalista, gestor do conhecimento (*Knowledge Manager*), agente da informação (*Information Broker*), dentre outros.

O questionamento acerca deste profissional tem sido tão central que recentemente as próprias escolas e faculdades dos EUA têm alterado seus planos de estudo, tanto para revisá-los como para modificá-los, adaptando-se às mudanças e necessidades que vão surgindo. Aramayo (2001) salienta que algumas faculdades têm posto uma ênfase maior no aspecto humano, ao passo que outras se centram nos aspectos tecnológicos da profissão, havendo sempre uma preocupação em educar o aluno para que seja capaz de responder às novas formas de trabalho impostas pelo avanço tecnológico.

Miranda (2007) discute as competências exigidas do profissional da Informação, focando nos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à sua prática profissional, as quais constam do quadro 2.9.

Quadro 2.9 – Competências do profissional da Informação

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS
Saber	Identificar a estrutura do conhecimento e da informação; desenhar e aplicar estratégias de busca, avaliando o processo e os resultados da busca; localizar os recursos informacionais; interpretar e comunicar a informação; saber realizar uma síntese; desenvolver e melhorar serviços e produtos de informação; conhecer as características, potenciais e limites dos meios de comunicação, serviços e produtos de informação; avaliar necessidades de usuários de informação.
Saber-fazer	Ser capaz de utilizar novos processos e instrumentos tecnológicos; usar intensiva e largamente o computador para processamento de dados, as redes de informação e comunicação e a automação de processos produtivos; ser bons comunicadores; ter habilidades diretivas, organizativas, investigativas, criativas, legais e linguísticas; saber escutar, antecipar-se, negociar, conduzir equipes, e ensinar; ser capaz de transferir o desenvolvimento cultural e social ao processo da produção e difusão da informação.
Saber-agir	Demonstrar o valor agregado da informação; ser rigoroso, preciso, disponível, adaptável, autônomo e motivado; ter espírito crítico; estar dedicado à excelência do serviço; ser inovador e buscar desafios e novas oportunidades; saber atuar como líder e dedicar-se à aprendizagem permanente, saber buscar associações e alianças; ter sensibilidade para a necessidade informacional dos usuários.

Ao analisar as competências evidenciadas no quadro 2.9, Miranda (2007) defende o agrupamento das competências em três blocos: competências tecnológicas, relativas à organização e recuperação de informações; competências profissionais e sociais, quando as informações são tratadas segundo a necessidade do usuário e competências gerenciais, concernentes à gestão de recursos e pessoas em processos informacionais.

2.3.3.1 A biblioteca do século XXI e a atuação do profissional da Informação

Através da história, as bibliotecas têm sido a principal instituição de preservação e disseminação de livros, artigos e publicações, tendo acompanhado e se ajustado às mudanças que a sociedade experimenta. Tarapanoff (2000) sugere que as bibliotecas devem utilizar a inteligência competitiva para se posicionarem com alguma vantagem no mercado, aproximando-se de forma mais personalizada de seu cliente/usuário, ocupando um espaço que está cada vez mais tomado por empresas privadas e comerciais. Neste sentido, ressalta-se que as mesmas deveriam assumir novas funções, acompanhando *pari passu* as mudanças globais, numa atitude pró-ativa, como no caso do *e-learning*.

Cumpra assinalar o progressivo destaque que o usuário tem recebido (DAVENPORT, 1998, p. 18). O seu papel se expandiu, tendo o mesmo atualmente uma participação direta nas políticas internas e externas (BLATTMANN e RADOS, 2000, p. 49). Em virtude disto, é consenso crescente a urgência em envidar esforços para conhecer as suas preferências e particularidades.

A dificuldade do usuário de se deslocar para livrarias e bibliotecas parece estar com os dias contados. Há uma tendência global para as bibliotecas digitais, com estruturas híbridas e geometrias variáveis, com os corpos virtuais substituindo a lógica da coleção física, tarefas que exigem inusitadas competências. A enciclopédia do século XXI evolui para metatexto. A digitalização em massa dos livros de domínio público tem se expandido e este processo conta com ferramentas cada vez mais adequadas e defensores cada vez mais ferrenhos. O número de livros consultados em tela ultrapassa em quase todos os lugares, segundo Kalfon (2006), o número de documentos consultados ou tomados emprestados sob a forma de papel.

O projeto da biblioteca digital europeia teve o seu projeto consolidado em virtude do reconhecimento da ameaça do Google e da perda da identidade em

virtude do uso crescente do inglês: “o risco da dominação esmagadora da América na definição da idéia que as próximas gerações farão sobre o mundo”, afirmou Jean-Noël Jeanneney, em artigo publicado no Jornal francês *Le Monde*, em janeiro de 2005 (REVISTA ENTRE LIVROS, 2006). Projetos de digitalização de grande porte como o Consórcio *Open Content Alliance* (OCA), a Biblioteca Digital do Instituto Nacional de História da Arte (INHA) e a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos – World Digital Library se destacam.

Kalfon (2006) lembra que o livro digitalizado não significa apenas a transposição do impresso: o texto torna-se interativo, com questionários, imagens animadas, possibilidade de anotações e comentários pessoais. Tal formato tende a despertar um interesse muito maior por parte do usuário, motivando-o para o acesso. Num segundo momento, com a inclusão de *links*, cada página conduz a outra, revolucionando o mundo estático dos livros. Por este motivo, é de se esperar um crescente incremento de iniciativas em bibliotecas digitais.

No século em que a expansão da informação ultrapassa nossa capacidade de reuni-la, *scanners* e computadores permitem inserir livros empoeirados, raros e muitas vezes de difícil manuseio em espaços cada vez menores. Dentre estas ferramentas, ressalta-se o *scanner* automático de livros da empresa suíça 4DigitalBooks. Semelhante a uma máquina de fotocópia, o *scanner* Digitizing Line 4DigitalBooks é capaz de escanear de 1500 a 3000 páginas por hora, 24 horas por dia, 7 dias por semana (4DIGITALBOOKS, 2010).

Posta assim a questão, é de se indagar como fica a atuação do profissional da Informação neste contexto. Há espaço para ele? Kalfon (2006) assegura que na biblioteca do futuro a dura realidade é que a intermediação dos bibliotecários não será mais indispensável no que se refere à indexação clássica e sugere que os mesmos declarem os seus catálogos ultrapassados. Todas as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, nos países e nas posturas dos indivíduos, levam a uma série de indagações acerca do futuro. Rupturas de valores levam a sociedade à procura de novas visões do paradigma da transformação.

Onde se situa a fronteira entre editores, livrarias, bibliotecas, arquivos? Kalfon (2006) assegura que a delimitação dos campos de competência passa talvez pela análise das funções e missões: organização das coleções, interoperabilidade, arquivamento permanente, base de ligações, gestão de direitos, bancada de

comunidade, serviços associados. Um conjunto de atores públicos e privados está condenado a colaborar no processo, salienta este autor.

2.3.3.2 Os valores da nova era

De Masi (2005) salienta os saltos de época ocorridos na mudança da sociedade rural para a industrial, e posteriormente desta até a pós-industrial. Cada uma delas teve como conteúdo uma nova relação da mão-de-obra com a tecnologia, uma nova distribuição do saber, do poder e da riqueza, assim como um novo comportamento em relação à vida e à adoção de novas práticas sociais, com a ação coletiva superando a ação individual. Hoje, prossegue o autor:

“com a sociedade pós-industrial são recuperados os valores da subjetividade, da estética e da emotividade; a criatividade é colocada em primeiro lugar como síntese da fantasia com a concretude, substitui-se o critério da continuidade e da simplicidade pelo da descontinuidade e da complexidade, que reposiciona o sujeito no interior dos fenômenos que ele mesmo observa, sem, contudo, colocá-lo no centro do universo”. (DE MASI, 2005, p. 249)

Na conjuntura paradoxal em que vive a sociedade, por meio da Internet é possível, em qualquer lugar do planeta, conhecer um fato ocorrido em uma cidade do interior de praticamente qualquer país, quase no instante de sua ocorrência. Cumpre obtemperar, todavia, que, ao mesmo tempo, há pais que não conhecem as idéias, dúvidas e aspirações dos seus próprios filhos.

A essência do ser humano é a capacidade de pensar de forma independente. Cada vez mais o homem torna-se senhor de si. Naisbitt (2003, p. 24) salienta que com as novas tecnologias testemunha-se a mudança da soberania sobre o texto, ou seja, a sociedade decide o que quer ler e assistir. Davenport (1998, p. 41) registra que nosso passado informacional enfatizou a tecnologia em demasia, dedicando muita energia na colocação da informação em computadores, desconsiderando que tais informações normalmente têm pouco contexto ou significado e são destituídas de seqüência ou causalidade, com formatos pobres, e em volume maior do que se deseja examinar.

É sobretudo importante assinalar que a ampliação da atuação do profissional da Informação consiste, inclusive, em extrair de si a intuição, utilizando-a no seu dia-a-dia. Choo (2006, p. 235) enfatiza o relevante papel da intuição quando

as necessidades da informação não estão claras ou quando um tema guia não se cristaliza imediatamente. Diferencia-a em dois tipos: a intuição experiente, baseada no conhecimento e em experiências acumuladas e resulta na capacidade de reconhecer e recupera padrões na memória. O segundo tipo, a intuição emotiva, se baseia em reações emocionais.

Peter Drucker, Wein Chun Choo, Ikuro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, dentre outros autores, se debruçaram sobre o estudo do conhecimento humano, procurando compreender o seu recurso e poder gerencial. Enfraquecem atualmente os estilos gerenciais tradicionais baseados no modelo *top-down* (de-cima-para-baixo) e *botton-up* (de-baixo-para-cima). No modelo *top-down*, a alta gerência cria os conceitos básicos e os níveis inferiores o implementam. No modelo *botton-up* o formato é plano e horizontal: ao invés de ser criado e controlado a partir do topo, o conhecimento é criado por determinados indivíduos dos níveis mais baixos e é controlado na base (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.143).

Nonaka e Takeuchi (p. 141 a 184) propõem um novo estilo que denominam de gerência *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo). Nele, é enfatizado o papel e o *empowerment* do gerente de nível médio: ele é quem cria o conhecimento. Por meio de um processo em espiral de conversão, este gerente envolve tanto a alta gerência quanto os de nível hierárquico inferior. Os autores veem o gerente de nível médio atuando como ponte entre os ideais visionários da alta gerência e os funcionários da linha de frente que, imersos no detalhe do dia-a-dia podem estar tão envolvidos em sua perspectiva que perdem a visão do contexto mais amplo.

Blattmann e Rados (2000, p. 45) ressaltam a essencialidade da participação do indivíduo na sociedade, onde o mesmo se desenvolve nos aspectos pessoais, sociais e políticos: “sentindo as conseqüências da responsabilidade coletiva, deixando de ser alienado, obtendo estímulos para criar uma identidade cujos novos valores éticos sejam norteados com princípios de vivência social”.

2.3.3.3 Novos rumos para o profissional da Informação

Lancaster (1993, p. 1) sugere que os próximos 30 anos podem ser vistos pelos profissionais da informação sob duas óticas distintas: como uma oferta de dificuldade ou como uma oferta de oportunidade para que a profissão se torne mais valiosa para a sociedade como tem sido até então. Penniman (1993) enfatiza que

estes profissionais devem ser ativos e priorizarem mais a entrega da informação do que a sua conservação: é preciso planejar uma mudança na ênfase de ser o guardador de livros para ser o condutor para o universo do conhecimento, frisa.

Há urgência, no ambiente de mutabilidade imperante, de se repensar o perfil do profissional da Informação, que não pode ser passivo e imbuído de concepções inteiramente divorciadas da realidade. Hoje se retificam noções antigas que serviram até então, conjugam-se novas formas de pensar, e afigura-se pertinente envergar o traje da humildade para compreensão da realidade.

Davenport (1998, p. 28) enfatiza a passividade do bibliotecário e a sua inabilidade em executar suas atividades, posicionando-se apenas como prestadores de serviço particular a usuários individuais sem acrescentar valor à informação. Às vezes, afirma este autor, os bibliotecários adicionam valor às informações que coletam, sintetizando-as, interpretando-as e fazendo com que sirvam aos objetivos de quem as solicita. Ao tempo em que condena a passividade do bibliotecário, o mesmo autor afirma que este profissional conhece melhor os conteúdos e está mais perto do usuário que qualquer outro fornecedor.

Em virtude das ponderações aqui registradas, questiona-se: É possível ao profissional da Informação se adequar a este novo tempo? Que valores ele deve privilegiar para isso? Como reverter a visão estereotipada que ele recebe? É possível confiar no bibliotecário de hoje a construção da 'biblioteca' de amanhã?

Em assonância com a lição sempre precisa de De Masi (2005, p. 127), lembra-se o fenômeno por ele destacado e nomeado pelos antropólogos de *cultural gap*: é preciso certo prazo para que o nosso cérebro se re programe e aceite as novidades. Durante certo período os indivíduos e sociedades continuam a administrar os novos tempos com base nos velhos modelos cognitivos e comportamentais. Cumpre examinar, neste passo, que o modelo de biblioteca adotado no País baseou-se naquele utilizado pelos países industrializados. Suaiden (2000) salientou a sua instalação em locais improvisados, com acervos desatualizados e instalações precárias. O ônus da imagem negativa desta instituição repercutiu na representação do bibliotecário como uma pessoa de comportamento acomodado e passivo.

No que pese o esforço do profissional da Informação para se adequar à atualidade, convém ponderar, ao demais, que ele tem expandido o escopo de suas atividades, gerando novos significados. Ao invés de assistir à invasão do seu reduto

de trabalho, ele presencia o seu espaço se agigantar, logrando novas, inovadoras e diversificadas funções, antes impensadas. Ascende assim a uma nova tarefa fundamental na dinâmica globalizada: a utilização dos fluxos de informação a favor da diversidade cultural e em defesa da identidade nacional.

Kalfon (2006) ressalta que não se pode confiar o vasto canteiro das bibliotecas de amanhã unicamente aos bibliotecários de hoje. Muito menos aos *marchants*. O autor acentua que o futuro está entregue à mistura de todos estes fatores. Ferreira (2003) versa sobre qualificações profissionais e mercado de trabalho para o profissional da Informação e constata que o mercado reconhece a necessidade de um profissional que trabalhe com a informação, embora não veja no profissional da Informação a pessoa com este perfil. E recomenda uma mudança na postura deste profissional no sentido de reconhecer o seu papel, abraçar as suas tarefas e prestar-se ao papel de divulgador de sua própria área de atuação para romper esta barreira.

Conforme Mueller (1989), o profissional da Informação deve ter um perfil moderno, receptivo, criativo e disposto a aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva, utilizando-se de ferramentas pertinentes a cada processo, convertendo-se em um profissional multi/interdisciplinar e transdisciplinar.

A estrutura de apoio à informação, dada a complexidade de requisitos, exige cada vez mais o trabalho em equipe: “algo que praticamente todos querem é o cruzamento de um grande número de informação e a existência de qualificações dentro da organização para lidar com essas fontes” (DAVENPORT, 1998, p. 150).

Tarapanoff *et al* (2002) afirmam que não há um perfil de profissional de Informação ou do conhecimento único:

“É impossível encontrar em apenas uma profissão ou em determinado perfil a síntese das atividades que compreenda todas as facetas da informação e do conhecimento necessários para o desenvolvimento das atividades de uma organização ou do desenvolvimento de uma sociedade” (TARAPANOFF *et al*, 2002, p.10)

Aramayo (2001) sugere que o bibliotecário deve sair da biblioteca e prestar serviços em outras áreas, quando poderá demonstrar sua experiência e conhecer diretamente as necessidades de informação dos colegas de outros departamentos. A autora acrescenta que ele deve ainda procurar informações com colegas que tenham experiências nos assuntos, definindo-se como agente de aquisições de

todas as fontes e produtos informativos. É importante acrescentar que os profissionais da informação são cada vez mais levados a participar do fluxo internacional da informação, por meio da prestação de serviços a usuários virtuais. Em contrapartida, estes profissionais se beneficiam e utilizam serviços provenientes dos fluxos internacionais.

Neelameghan (1978, *apud* Menou 1996) no documento 'UNESCO *Guidelines*', dirigido à formulação de política de educação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de Biblioteconomia e Informação advoga as seguintes mudanças: de atitude passiva para liderança; do contexto passado e presente para o contexto futuro; do edifício onde as pessoas buscam informação para sistemas e redes, nos quais a informação flui; da centralização na técnica para a centralização no usuário e serviço, com adaptação de técnicas; do livro para o multimídia; e do *ad hoc* e intuitivo para o científico e sistemático.

2.3.4 Considerações sobre a revisão de literatura relacionada às contribuições da Ciência da Informação para essa pesquisa

Não se pode olvidar a existência de diferentes visões sobre o que seja informação no âmbito das diferentes disciplinas, que a interpretam dentro do seu próprio contexto e com relação a fenômenos específicos, debruçando-se sobre o estudo da influência das variáveis envolvidas em seu processo e no grau de dependência entre elas.

Da revisão de literatura feita a propósito deste trabalho, apreende-se que tem havido tentativas de uma concepção única de informação para a CI. Cingindo-se à sua aceção geral, intimamente ligada às noções de comunicação, dados, forma, conhecimento, significado e representação de conhecimento, dentre outros, diferentes conceitos estão sendo propostos pelos estudiosos do tema.

Inicialmente influenciada pelas ciências empíricas, a CI em suas tentativas iniciais de entendimento do fenômeno da informação, recorreu a modelos matemáticos na tentativa de estabelecer leis universais que representassem o fenômeno informacional. Esta visão foi dilatada, inserindo aspectos relacionados às condições culturais e sociais.

A elevação do usuário ao papel de figura central do processo informacional, observado no âmbito da CI, abarcando os métodos e práticas das ciências humanas

e sociais no seu campo de estudo, traz reformulações substanciais no entendimento do que seja informação.

Ao se analisar o paradoxo da sociedade da mudança, caracterizada pela grande geração de informação e pelo crescente processo de comunicação e integração dos sistemas, toma-se emprestado a percepção de Naisbitt (2003), que defende que quanto maior a economia mundial, mais importantes são os seus protagonistas menores.

Para esta pesquisa, esse paradoxo representa realmente a nossa realidade: o seu olhar minucioso nos paradigmas da CI, tornou evidente o deslocamento do ângulo de visão desta disciplina para o sujeito e suas conexões sociais. E é clara a tendência de os olhares tenderem progressivamente a se voltar para o indivíduo, em diferentes áreas do conhecimento. Ao fazer breve retrospectiva, constata-se que os estudos em CI anteriormente circunscreviam-se aos sistemas. Transitando em bases sociológicas, pesquisas mais recentes associadas ao ciclo informacional centram-se no indivíduo, partindo de uma perspectiva cognitiva, no intuito de interpretar um rol de atributos e características que o elemento humano nele exerce e chegando a uma perspectiva multifacetada, envolvendo o ambiente e as restrições socioculturais, políticas, econômicas, sociais e o seu contexto.

Em sintonia com o apontado na literatura acima revista, é possível reconhecer que quem dota os dados de relevância e propósito são as pessoas. A informação é dependente de sua interpretação e do contexto em que será utilizada. Por tal motivo, a sua relevância é sempre realizada por aquele que dela se utiliza.

A mudança na maneira da humanidade ver e sentir o mundo sofreu dramática alteração. No presente se abraça uma clara tendência do foco no ser humano, na sua habilidade de criar, de aprender, inventar novos e inusitados engenhos e estruturas, seja no campo mental, seja no material. Utiliza-se, cada vez mais, o raciocínio, o bom senso e o confronto com o que já é conhecido. É de opinião unívoca que há necessidade de uma constante atualização, em consonância com um contínuo monitoramento das tendências do mercado, de ver o mundo ao seu redor, as ameaças e as janelas de oportunidades. Isso aliado a um processo íntimo e consciente de auto-monitoramento e questionamento de sua atuação, da procura do auto-aprimoramento.

O usuário de hoje não é mais aquele que se pensava conhecer. Ele mudou. O foco no usuário também sofreu forte alteração. O estudo de usuários,

desenvolvido com um recorte que gravitava em torno do ponto de vista tecnicista, evolui para privilegiar os aspectos psicológicos, sociais, afetivos e culturais, dentre outros.

A responsabilidade social da CI é reforçada cada vez mais e constata-se, progressivamente, que o uso da informação é determinado pelo próprio indivíduo.

Igualmente relevantes para esta pesquisa, outros conceitos, como o de valor, armazenamento, recuperação da informação, dentre outros, foram revistos e incorporados no corpo deste trabalho. Um exame de tais temas será efetuado em fases posteriores e a menção a eles se dá apenas no intuito de ressaltar a relevância do indivíduo e do seu papel precípua de trabalhar com a informação e dela se utilizar para modificar o mundo em que vive.

2.4 CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA SOBRE O *GATEKEEPER*

A proposta desse item é apresentar a evolução do conceito de *gatekeeper*, discutindo o seu papel na intermediação da comunicação, fundamentando-se no conhecimento obtido com a revisão de literatura sobre o assunto, discutida a seguir.

Para o cumprimento deste estudo, foi inicialmente efetuada uma pesquisa no *Library and Information Science Abstracts* (LISA), relativo ao período 1950-2010 utilizando como estratégia de busca as palavras *gatekeeper* e *gatekeeping*. O LISA se constitui em uma bibliografia corrente que indexa 440 periódicos da literatura de CI, publicada em mais de 68 países e em 20 línguas, incluindo o português. Verificou-se no campo de descritores que 41 referências foram recuperadas, o que está exposto no quadro 2.10.

Quadro 2.10 – Ocorrências no LISA para *gatekeeper* e *gatekeeping*, no período 1950-2010

Período	Numero de Ocorrências
1950-1970	00
1971-1980	06
1981-1990	05
1991-2000	16
2001-2010	14
Total	41

Fonte: Bases de dados *on line*, em 30 ago 2010.

Vale destacar, para facilitar o exame do quadro 2.10, que no período 1971-1980, encontra-se o conceito da *gatekeeper* especificamente voltado para a área neo-científica, estando vinculado e centrado na produtividade científica, com enfoque específico na ciência e tecnologia. O pesquisador Thomas Allen é seu principal representante, tendo sido, inclusive, responsável por dois dos seis trabalhos evidenciados no LISA nesse período. No período 1981-1990, o enfoque tecnológico no conceito é evidente, seguido de um olhar mais atento da Ciência da Informação no tema, que, inclusive, enfatiza a necessidade de os bibliotecários identificarem os *gatekeepers*, mantendo-os bem informados, e utilizando-os no sentido de atingir, por seu intermédio, os não-usuários, aqueles que relutam em usar as bibliotecas e centros de informações das organizações. Nesse período, também os estudos relacionados ao *gatekeeper* elegem a área jornalística como prioridade.

As análises de Metoyer-Duran destacam-se no período 1991-2000, sendo em número de seis, dentre as 16 referências que o LISA aponta. Esse foi um período em que houve um aumento substancial no número de artigos relativos ao tema. Em período mais recente, de 2001 a 2010, 14 ocorrências com o termo foram verificadas. Dentre elas, sete se referem especificamente à ação jornalística do *gatekeeper*, das quais seis são de autoria de Braun Tibor. Tais análises não foram incluídas nessa pesquisa. As demais se constituíram em objeto de análise e foram incorporadas a este trabalho ao longo do seu desenvolvimento.

Outro levantamento efetuado constituiu-se em consulta no ARIST, tendo como resultado o artigo *Gatekeeping Revisited*, de Karine Barzilai-Nahon, publicado em 2009, no volume 43 do ARIST, antecedido pelo artigo *Information gatekeepers*, de Metoyer-Duran, publicado em 1993, no seu volume 28 e do artigo *Information needs and users*, de Thomas Allen, no volume 4, de 1969. A bibliografia mais representativa encontrada nos levantamentos efetuados certamente será apreciada e incluída nas considerações formuladas ao longo deste trabalho.

Cumpra-se observar, preliminarmente, que muito se tem discutido sobre o processo de difusão de informação e a insensibilidade com relação ao elemento humano – característica da análise tradicional – tem sido crescentemente contestada pelo reconhecimento do usuário como foco central de qualquer sistema de informação.

A análise de John Naisbitt em seu livro *Megatrends 2000* merece o primeiro lugar nas cogitações. Parafrazeando este autor, reconhece-se a importância do

‘indivíduo’ como o fio condutor que une todas as tendências da sociedade. Acentua-se, adicionalmente, como válido e significativamente oportuno, o paradoxo defendido pelo mesmo autor de que na medida em que a sociedade se globaliza, os indivíduos se tornam cada vez mais importantes.

Após exposição do reconhecimento do indivíduo como foco dos estudos relativos aos sistemas de informação, uma breve análise das redes informais merece prévio lugar nas considerações, dada a necessidade de entendimento de algumas das características da sua dinâmica. Em um passo seguinte, promover-se-á a avaliação da abrangência do conceito que intitula esse capítulo. Fundamental nesta análise, igualmente, é o entendimento das relações e interações entre os diferentes agentes do sistema, compondo uma comunicação eficiente e produtiva. Tal análise comporá o primeiro item deste capítulo.

2.4.1 As redes informais

Estudos sugerem que pessoas confiam em redes de contato pessoal para ter acesso às informações. Os fatores sociais estão progressivamente sendo levados em conta, tendo em vista a sua extraordinária importância em praticamente toda espécie e tipo de comportamento. Lewin (1952, p. 88-89) ressalta que os padrões sociais do grupo ao qual uma pessoa pertence – ou quer pertencer – influenciam sobremaneira os seus objetivos e expectativas pessoais. O autor lembra que o comportamento dos indivíduos, bem como o dos grupos, depende de sua situação e da sua posição peculiar neles, salientando o que ele chama de mentalidade grupal, e defendendo que um grupo representa mais do que a soma dos indivíduos que o compõem: é algo melhor e mais elevado. Conclui que qualquer todo dinâmico tem características próprias.

Outro interessante conceito discutido por Lewin (1952, p. 90-99) diz respeito à influência da atmosfera no âmbito grupal. O autor exemplifica: “o êxito da profissão de uma professora em sala de aula depende não só de sua aptidão, mas também, em grande parte, da atmosfera que ela cria”. Trata-se, de acordo com o autor, de algo intangível, uma propriedade da situação social como um todo.

Muitos executivos investem recursos consideráveis na reestruturação organizacional e se desapontam com os resultados. Krackhardt e Hanson (1997, p. 37) explicam que isto acontece em virtude do descaso que os mesmos dão à

organização informal, às redes e aos relacionamentos que os funcionários criam e alimentam. Ao afirmar que a organização formal é o esqueleto das organizações e a informal é o sistema nervoso central que dirige o processo de pensamento coletivo, ações e reações dentro de uma organização, os autores destacam que a organização formal lida facilmente com problemas antecipados, ao passo que a informal torna-se apropriada para lidar com problemas inesperados.

Ainda recorrendo a Krackhardt e Hanson (1997, p. 39), é importante ressaltar que estes autores distinguem, nas redes informais, as redes de confiança (*trust networks*), onde um número restrito de pessoas compartilha informações politicamente delicadas; as redes de consulta (*advice networks*), que utilizam estruturas informais e possibilitam o contato entre pessoas que possuem informações que facilitem o trabalho; e as redes de comunicação (*communication networks*), que compreendem as amizades de escritório e possibilitam a troca de informações de trabalho com regularidade. Essas últimas ajudam a identificar os *gaps* no fluxo de informação, o uso ineficiente de recursos e as falhas na geração de novas ideias.

Redes informais foram definidas como “grupos de pessoas que desenvolvem e mantêm contato para comunicar informalmente, normalmente acerca de algum interesse que partilham” (NEWSTROM e DAVIS, 1977, p. 71, *apud* MARINHO, 2002)⁴. Marinho (2002, p. 108) define comunicação em rede como “uma forma de construirmos conhecimento para nós próprios e influirmos sobre o entendimento e ações daqueles de cuja ajuda precisamos”.

Wasserman e Faust (1994, p. 17) destacam diversos conceitos necessários ao entendimento das redes sociais, iniciando por citar os vínculos entre as entidades sociais e as suas implicações, referindo-se a essas entidades como atores (*actors*). Tais atores podem ser o indivíduo, as corporações, os departamentos dentro das corporações, as unidades sociais coletivas, dentre outros. A maioria das redes sociais foca na coleção de atores que são todos do mesmo tipo, como os componentes de um grupo de trabalho.

Outro conceito destacado pelos autores é o laço relacional (*relational tie*), que liga um par de atores: avaliação de uma pessoa por outra (expressões de amizade ou respeito); transferência de recursos materiais (pedir ou pegar

⁴ NEWSTROM e DAVIS. Organizational behavior: a management challenge, 1977, *apud* MARINHO, 2002, p. 108.

emprestado alguma coisa), associações ou afiliações (atender juntos a um evento social ou pertencer a um mesmo clube social, por exemplo), interação comportamental (envio de mensagens), conexão física, relações formais (autoridade, por exemplo), dentre outros.

A díade (*dyad*), o mais básico nível de relacionamento, consiste em um par de atores e os possíveis laços entre eles (WASSERMAN e FAUST, 1994, p. 18). Quando o relacionamento abarca três atores, teremos aí a tríade (*triad*), em caso de um maior número deles, o subgrupo (*subgroup*), ao qual se segue o grupo (*group*), representado por um sistema de atores. Os autores conceituam grupo como uma coleção finita de atores. A identificação dos laços de ligação dos atores sociais fundamentou a compreensão do entrelaçamento das dependências dos atores sociais entre si.

O comportamento individual é fortemente dependente das estruturas nas quais se inserem e das relações mantidas com os demais indivíduos (MARTELETO, 2001, p. 72). Uma rede, nessa ótica, não se reduz a uma simples soma de relações: será preciso analisar cada díade com relação ao conjunto das demais. Assim, a posição estrutural será necessariamente considerada, dado o seu efeito na forma, conteúdo e função da rede. Nas suas argumentações sobre a participação em redes sociais, a mencionada autora (p. 73) esclarece que esse fato envolve direitos, responsabilidades e vários níveis de tomada de decisão. As redes nas ciências sociais, afirma, têm a sua dinâmica voltada para a consolidação e o desenvolvimento das atividades dos seus membros, e a sua análise oferece uma rica variedade de conceitos e técnicas de descrever e interpretar o comportamento humano de informação.

Inadequado seria esquecer também que as redes são dinâmicas e os seus sujeitos ou amarrações (nós) e as relações entre os nós (laços) encontram-se em constante movimento. Granovetter (1973, p. 1361; 1983), vem dar um novo olhar para a compreensão das redes sociais, analisando a velocidade da informação, a importância de figuras ou nós centrais e marginais e os laços sociais nelas existentes. Tais laços ele classifica de fortes (*strong ties*) e fracos (*weak ties*). A força de uma ligação foi definida por Granovetter como “a combinação, provavelmente linear, de quantidade de tempo, de intensidade emocional, de intimidade (confiança mútua), e de serviços recíprocos que caracterizam os laços” (GRANOVETTER, 1973, p. 1361, tradução nossa). Os laços fracos seriam

fundamentais para criar redes que ampliassem o alcance de algumas informações; seriam os indivíduos que possuem pouca proximidade com os outros elementos das redes e é precisamente daí que retiram a sua força: a força informacional e a capacidade de fazer circular informações, ao agir como elementos de ligação e contato. Existem ainda os laços ausentes (*absent ties*).

Esse autor considerou as relações entre três indivíduos (A, B e C), tendo como fortes as relações entre A e B e entre A e C. Seria ausente a relação B e C. O significado da ausência pode ser mostrado usando o conceito de ‘ponte’, que, em uma rede, se constituiria em uma linha que fornece o único caminho entre dois pontos. Assim, as pontes (*bridges*) seriam as ligações que conectam indivíduos situados em grupamentos distintos e não conectados. O ator que faz a ponte (*bridge agent*) é responsável pelos laços entre dois subgrupos de uma rede social.

Para melhor compreensão do que se expõe, no caso de dois indivíduos que têm relações fortes, pode-se considerar a probabilidade de que haja uma superposição em suas relações. Como a rede é relativamente limitada, são as relações fracas que ampliam os seus limites, conectando grupos que não têm ligações entre si. Um exemplo citado refere-se ao fato de, quando um homem muda de emprego ele não apenas se move de uma rede de laços para outra, mas também estabelece uma ligação entre essas. Informações e idéias, assim, fluem mais facilmente, principalmente através de especialidades, dando-lhe algum sentido de comunidade (*sense of community*), ativado por encontros e convenções. A manutenção de laços fracos pode muito bem ser a mais importante consequência desses encontros (GRANOVETTER, 1973, p. 1373).

A essência de uma comunidade, para Wellman (1988, p. 86) não é a sua estrutura espacial e, sim, a sua estrutura social. Este autor alerta que as mudanças em larga escala na divisão e controle de trabalho e recursos têm transformado a natureza da comunidade. Sua análise vê a comunidade como uma rede de significantes e informais vínculos comunitários definidos do ponto de vista pessoal.

É dentro das perspectivas aqui apresentadas que esta pesquisa adota, assim, o conceito de redes que “privilegia o ponto de vista do agente que produz sentido, e as relações sociais na formação do seu agir” (MARTELETO, 2001, p. 72). Considera-se, obviamente, o contexto organizacional e cada indivíduo será visto como detentor de um papel e de uma dimensão que lhe são próprios.

2.4.2 Fontes de informações interpessoais

Paisley (1968) distingue redes interpessoais de diferentes níveis, incluindo sociedades (sistemas de sociedade profissionais), grupos de referência (comunidades de cientistas com especialização semelhante e outras características), colégios invisíveis (grupos de cientistas que mantêm troca de informação), e organizações formais (organizações que empregam cientistas).

A comunicação interpessoal faz parte do trabalho dos profissionais no desenvolvimento de suas atividades. Na literatura da Ciência da Informação, especialmente no comportamento de busca da informação é quase universalmente reconhecido que as pessoas tendem a utilizar fontes interpessoais (KATZ e LAZARFELD, 1965; ALLEN, 1969; KRACKHARDT e HANSON, 1997; AGADA, 1999, p.74). Tais contatos ocorrem de forma não intermediada por terceiros e incorporam níveis elevados de interação social, exercendo grande influência nas atitudes e no comportamento das pessoas.

Apesar da disponibilidade de dados e da facilidade de acesso às informações proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico, é de opinião unívoca que a interação pessoal – seja ela face a face ou mediada pelo computador – é fator relevante na criação e intensificação dos fluxos de informação. Pesquisas têm revelado a influência de figuras centrais nas redes informais (ALLEN, 1969; KRACKHARDT e HANSON, 1997), destacando que, independentemente de sua dinâmica, as redes humanas são centrais para a disseminação de informações nas organizações e que grande parte das informações utilizadas para tomada de decisão dentro das organizações vem do contato humano direto.

A análise de Lu (2007, p. 104) centraliza-se na aquisição de informação por redes sociais, discutindo por que o contato interpessoal é preferido sobre as outras fontes de informação. Com relação às fontes de informação interpessoais, o autor destaca alguns importantes elementos a elas afetas: grupos primários, acessibilidade, credibilidade e sobrecarga de informação, sobre os quais serão feitas algumas considerações a seguir, aí inserindo visões de outros autores sobre o assunto.

Cumprase apresentar, preliminarmente, o conceito de grupo, não com o objetivo de discutir o termo com ambições sociológicas, mas no único propósito de, ao focar este conceito, buscar a compreensão da sua relevância para essa

pesquisa. Isso posto, adota-se a definição de grupo como a união de pessoas que visam objetivos comuns, as quais obedecem a determinadas normas, interesses e valores sociais.

Grupos primários são núcleos restritos decorrentes da condição de filiação parental (redes familiares) ou de proximidade (amigos, colegas de profissão, etc.). São caracterizados por uma íntima e informal cooperação e por uma associação face-a-face. São primários sob vários aspectos, principalmente porque são fundamentais na formação da natureza social e nos ideais do indivíduo.

O resultado dessa associação íntima é, psicologicamente, certa fusão das individualidades num todo comum, de modo que o próprio ego individual se identifica, pelo menos para vários fins, com a vida e os propósitos comuns ao grupo.

Como se pode notar, os grupos são fontes privilegiadas de informação e é por meio deles que são processadas e disseminadas informações que afetam ou podem afetar a vida dos indivíduos que neles vivem. Kelley (1952, *apud* Lu, 2007)⁵ defende que as pessoas conscientemente constroem grupos primários, os quais estabelecem padrões de comportamento para os seus componentes, que se motivam a aceitar as suas normas, manifestadas por meio de atitudes e opiniões.

Aqui apenas para facilitar a condução do assunto, justifica-se a repetição de definição clássica da Sociologia e da Psicologia Social, de que a estrutura social dos grupos consiste na posição de cada membro do grupo e nas relações entre essas posições. Do estudo do conceito de grupos primários, emergiu o conceito de grupo de referência, o qual parte da premissa de que as pessoas frequentemente agem de acordo com um padrão de referência produzido pelo grupo ao qual ela pertence. O termo foi cunhado em 1942 por Hyman, em estudo sobre *status* social, tendo tido o seu significado expandido em diversos outros estudos subseqüentes. Hyman (1960, p. 386-391) lembra que a teoria inicial de que 'o grupo é que determina a atitude' foi ampliada com o conceito de grupo de referência. Posta assim a questão, é de se dizer que o conceito de grupo de referência pode permitir a compreensão de opiniões e atitudes.

Como se depreende, o grupo de referência exerce ascendência sobre os indivíduos pela natureza e modo de identificação que neles despertam. A pessoa não precisa pertencer a um grupo para ser por ele influenciado. Neste caso o grupo

⁵ Kelley. *Attitudes and judgments as influenced by reference groups*, 1952, *apud* Lu, 2007.

funciona como quadro de referência para as aspirações, tomada de consciência, opiniões, atitudes e padrões de comportamento do indivíduo. Na maioria dos casos, os grupos de referência não dizem diretamente às pessoas o que fazer, mas – antes – são as pessoas que se deixam influenciar pela opinião desse grupo.

Oportuno se torna sublinhar que, em decorrência da análise do conceito de grupo de referência, nova teoria surgiu, então voltada para a investigação da influência interpessoal por meio da interação e da comunicação, a qual – por enfatizar a referência individual como fonte de influência – se tornou conhecida como liderança de opinião e influência pessoal (HYMAN, 1960). Este autor frisa que o conceito de referência individual pode lembrar de que há líderes de opinião com quem não se relaciona socialmente de modo direto, mas pode-se ser por eles influenciados (1960, p. 391).

Convém ponderar, ademais, que a organização informal possui forte influência sobre a estrutura de comunicação, podendo, inclusive, em alguns graus, operar independentemente da estrutura formal (ALLEN, 1969). Tal autor sustenta que grupos de amigos e relacionamentos podem reduzir o ‘custo psicológico’ de buscar consultas externas. Assegura que a relação entre o espaço físico que separa as pessoas e sua probabilidade de comunicação técnica declina grandemente de acordo com essa distância. E alerta que os relacionamentos informais acabarão se não houver contatos diretos para rejuvenescê-los.

Em perfeita sintonia com essas considerações, Lu (2007, p. 104) defende que comunicações orais normalmente requerem muito menos esforço e tempo para as pessoas do que ir a bibliotecas para conduzir uma busca eletrônica ou para ler livros. Amigos que podem ser contatados por telefone ou e-mail, colegas que se encontram atrás do hall, e colegas com quem se pode falar pessoalmente são preferidos a outros meios de aquisição de informação, afirma este autor.

Holland (2000, p.110) assevera que a comunicação face-a-face oferece a oportunidade de imediato *feedback*, até mesmo por expor elementos como tom de voz e expressão facial. Pode, adicionalmente, ao evitar extensa procura por informação, reduzir ansiedades. Agada (1999, p. 74) salienta que fontes interpessoais são preferidas às outras, devido à preocupação com a confiabilidade e credibilidade das informações.

Dessa forma, ao efetuar investigação quanto à relevância do elemento ‘acessibilidade’ para o atendimento de uma necessidade informacional, verifica-se

que este tem sido um elemento primordial no fluxo da informação. É importante assinalar aqui a relevância dos estudos feitos por Zipf, em 1949, que o levaram a formular o 'princípio do menor esforço': tendência de se obter o máximo com o mínimo de esforço possível, ou seja, o autor defende que as pessoas geralmente preferem despender o menor esforço possível na procura por informação, de maneira a minimizar a carga de trabalho total necessária.

Inadequado seria esquecer também que Case *et. al* (2004), em estudos sobre a relevância do relacionamento interpessoal, salientam a acessibilidade como fator chave para a seleção das fontes a serem consultadas, defendendo a primazia das fontes interpessoais sobre outros canais.

Cumprindo obter, todavia, que algumas mudanças quanto à seleção das fontes de consulta vêm paulatinamente ocorrendo na sociedade em que vivemos. Torna-se possível afirmar que, em algumas áreas do conhecimento, a procura de fontes interpessoais como recurso primordial para a busca de informação tem sofrido declínio. À guisa de exemplo, Case *et. al* (2004), em investigação quanto à preferência relacionada à seleção dos canais de busca de informação na área da saúde, constatou que a Internet tem expandido radicalmente as informações, transmutando-se em opção de escolha das pessoas que procuram cuidados de saúde, notadamente aqueles relacionados a riscos genéticos e câncer. Dessa forma, este autor salienta que vinte anos atrás as informações médicas eram mais procuradas diretamente com profissionais de saúde ou indiretamente através de amigos e membros da família, os quais tendiam a serem líderes de opinião. Hoje, a partir de busca anônima e célere por informações sobre doenças, tratamentos e prevenção, que encontra na Internet um manancial de informações, os consumidores são estimulados a abandonarem as suas fontes mais tradicionais de informação com relação à saúde, privilegiando este moderno instrumento.

Efetuada análise de estudos anteriores sobre o tema 'influência pessoal', Allen (1969) concluiu que, na busca por informação, existe entre os engenheiros uma propensão para a busca do canal de informação mais acessível, independentemente do valor da informação esperada. Dessa forma, ele destaca que a acessibilidade parece ser um determinante prioritário para a seleção de canal de busca da informação, concluindo que os mencionados profissionais buscam mais as fontes interpessoais do que as bibliotecas públicas ou outra instituição.

A teoria dos dois estágios ou do duplo-fluxo (*two-step flow communication*), concebida por Lazarsfeld, preconiza que o fluxo de comunicação é um processo em duas etapas: em um primeiro momento, as pessoas relativamente bem informadas (os líderes de opinião) são expostas à mídia, e, em um segundo, as demais pessoas recebem as informações filtradas pelas primeiras. Dessa forma, os dois estágios seriam: a) o caminho da informação entre os meios de comunicação de massa e os líderes de opinião; e b) a disseminação da informação dos líderes de opinião para os indivíduos – sua área de influência (KATZ e LAZERSFELD, 1955).

A proposta-base da hipótese '*two-step flow communication*', assim, é de que a influência dos meios de comunicação em massa impacta primeiramente os líderes de opinião e estes, a seu turno, transmitem o que leram e ouviram para os seus associados. A hipótese toma corpo em investigação realizada por Lazarsfeld, constante do livro '*The people's choice*', o qual descreve pesquisa empreendida e relacionada com os efeitos dos meios de comunicação na definição de votos entre os candidatos políticos Wendel Wilkie e Franklin Roosevelt.

Katz e Lazarsfeld (1955) pontuaram que muitas pessoas tornam-se dependentes da ação persuasiva dos líderes de opinião, tendo optado por adquirir informações por meio deles, escolha que sobrepuja a opção de procurar os meios de comunicação de massas ou fontes autorizadas. Os líderes de opinião transferem informações para o público menos informado, as quais podem resultar em aprendizado, novas ideias, novos valores, decisões, escolhas e mudança de opinião nas pessoas que com ele fazem contato.

As implicações dessa hipótese em uma sociedade democrática foram ressaltadas por Katz (1957, p. 61): ao invés de uma massa de indivíduos ligados à mídia, mas não um ao outro, dela sofrendo influência direta, tem-se a constatação da influência de algumas pessoas, que detêm um poder que sobrepuja o poder dos meios de comunicação em massa. Os *designs* das pesquisas de comunicação, a partir de então, deveriam necessariamente, na visão do citado autor, ser revistos, uma vez que foi evidenciado o efeito limitado dos meios de comunicação.

Segundo Katz (1957, p. 63) são três os elementos envolvidos na formulação original da teoria *The two-step flow communication*: o impacto da influência pessoal (contatos pessoais parecem ser mais frequentes e efetivos para influenciar decisões do que as comunicações de massa), o fluxo de influência pessoal (líderes de opinião são encontrados em todos os níveis da sociedade e são parecidos com as pessoas

que sofrem a sua influência) e os líderes de opinião e os meios de comunicação em massa (os líderes de opinião são mais expostos aos meios de comunicação – rádio, jornais e revistas – do que a população). Katz (1957, p. 73) ressalta que ser influente está relacionado com três atributos: a personificação de certos valores (quem é); competência (o que se sabe) e a localização estratégica social (quem se conhece).

A credibilidade da fonte de informação torna-se fator primordial na busca da informação (AGADA, 1999, p. 74). Confiabilidade é percepção da veracidade e integridade de uma fonte de informação. A informação deve estar calcada em acontecimentos verídicos ou argumentos lógicos compatíveis com a necessidade que se pretende atender. Nesse sentido, não basta que a informação seja autêntica, nem apenas confiável, mas também deve existir veracidade. Quando um indivíduo percebe uma informação como crível ele está disposto a aceitar e digerir isto. Depois de avaliá-la, a incorpora nos seus modelos mentais. Caso contrário, a informação será provavelmente rejeitada ou não aceita. A credibilidade foi destacada por Lu (2007), ao exemplificar que, devido à possibilidade dos especialistas médicos poderem adequar a sua *expertise* a casos específicos de pacientes, eles são – para os familiares destes pacientes – mais confiáveis do que os livros.

No que tange às fontes de informação interpessoais, é sobretudo importante assinalar a argumentação de Lu (2007, p. 106), relativa à sua constatação que fontes pessoais – em grande parte – podem minimizar as dificuldades de acesso a informações e podem maximizar a sua utilidade. Este autor ressalva a aplicabilidade da informação, discutindo que a comunicação pessoal permite à fonte adequar a sua *expertise* às circunstâncias específicas do investigador da informação, de forma que a informação possa ser mais aplicável à situação. Além disso, o *feedback* imediato e a avaliação da fonte podem acrescentar valor à informação fornecida. Assim, o investigador da informação pode ficar mais confiante na tomada de decisão.

Lu (2007) salienta que as pessoas confiam em redes sociais no sentido de corresponder a atitudes apropriadas e opiniões para o funcionamento em sociedade, e para construir a sua realidade social. Indivíduos têm uma tendência inata e social de depender um do outro para informação e conselho. Dessa forma, fontes pessoais de informação são relativamente mais fáceis de ter acesso e são reconhecidas como mais acreditáveis e seguras, e geralmente mais aplicáveis.

Não se pode perder de vista que fontes pessoais podem adicionar valor através do processamento intermediário e da avaliação, contribuindo para reduzir a sobrecarga de informação. Em virtude dessas considerações, torna-se possível afirmar que nenhuma outra fonte de informação é comparável a fontes pessoais em termos de todas essas características: as pessoas em geral preferem contatos pessoais para aquisição de informação (LU, 2007, p. 107).

Para ampliar a discussão e buscar a adequação do tema à realidade que estamos vivenciando, parece oportuno recorrer a Wurman (2003, p. 43) e à sua manifestação de que a mudança para a sociedade da informação tem sido tão rápida que ainda não se adaptou às implicações daí derivadas. Este autor alerta para a capacidade de processamento da informação do ser humano, a qual decorre da perfeita integração dos novos dados, dos antigos conhecimentos e dos objetivos claros.

Prosseguindo em sua análise, o mencionado autor destaca a importância do homem e da capacidade humana no uso da informação e esclarece que cada pessoa precisa dispor de uma medida pessoal para definir a palavra informação, pois o que se constitui em informação para uma pessoa pode não o ser para outra. Neste sentido, as fontes de informações interpessoais afiguram-se essenciais e podem vir a reduzir significativamente a sobrecarga de informação, tendo em vista que as informações veiculadas nas redes pessoais ajustam-se ao ambiente e às condições sociais dos membros do grupo, os quais compartilham de uma mesma realidade.

Uma dessas fontes, amplamente investigada no campo da CI, refere-se ao colégio invisível, termo estudado por Derek Solla Price, e que se refere a uma rede informal para a disseminação do conhecimento, vista como essencial para a publicação formal e disseminação de avanços do conhecimento científico. Os colégios invisíveis constituem-se em uma arena de discussões, caracterizada por intensa troca informal de informações através de contatos, contribuindo sobremaneira para a expansão do conhecimento.

Gresham (1994) assegura que essas redes variam de estrutura através das diferentes áreas de pesquisa, prestando-se ao compartilhamento e troca de ideias, bem como à atualização dos seus membros com relação aos desenvolvimentos e tendências nessas áreas. Para esse autor, um colégio invisível é uma rede social geralmente composta por uma centena de indivíduos que funciona como um grupo

dentro de uma determinada especialização e que é responsável pela maioria das pesquisas significativas na área.

O entendimento a respeito dos colégios invisíveis e a influência destes na difusão da informação encontra respaldo nos estudos de Crane (1968, 1969, 1972, 1975). Essa autora apresenta a concepção de colégio invisível como semelhante ao círculo social e parte do pressuposto que essa organização social, se existir, é de variedade indescritível e não estruturada (CRANE, 1969). A mesma autora pesquisou uma lista bibliográfica sobre difusão das inovações agrícolas, analisando seis tipos de relacionamento (comunicação informal, colaboração corrente, direção de teses, influência das teses, influência sobre a seleção de problemas e influência sobre a seleção de técnicas), analisando sociometricamente os dados e agrupando indivíduos com base em sua produtividade e continuidade na sua área de pesquisa, tendo argumentado que um fator importante para o crescimento da área foi a de que alguns indivíduos desenvolveram um elevado grau de compromisso com ela (1969, p.349).

Allen (1969) destaca estudo de Lingwood (1968)⁶, que tentou localizar grupos do colégio invisível entre seus pesquisadores educacionais. Seis das 14 áreas de sua pesquisa mostraram uma proporção significativamente mais alta de escolhas internas do que seria esperado. Quatro não mostraram resultados significantes. Outros autores com importante contribuição na área, citados por Allen (1969), foram Parker *et al* (1968)⁷, que examinaram o campo de comunicação de pesquisadores em vários campos, tendo descoberto que a integração de um pesquisador dentro de um canal de comunicação interpessoal é a responsável pelo aumento da produtividade.

Crane (1968) comparou grupos de colaboradores formais de acordo com o tamanho do grupo e analisou a existência de citação direta e indireta entre os membros. Deduziu que os membros de grandes grupos tinham mais comunicação indireta, mas certos membros de grupos médios tinham sido mais produtivos na fase de crescimento da área e exerciam influência indireta sobre a seleção de problemas no campo, com as suas ideias sendo transmitidas para outros cientistas da área

⁶ LINGWOOD, D. A. *Interpersonal communication, scientific productivity and invisible colleges: studies of two behavioral science research areas*, 1968, *apud* Allen, 1969.

⁷ PARKER *et al.* *Communication and research productivity in an interdisciplinary behavioral science research area*. 1968, *apud* Allen, 1969.

através dos membros de grandes grupos. Adicionalmente, inferiu que grandes grupos também eram mais produtivos. Em análise dos *links* de comunicação informal e grau de organização social, objetivando determinar as práticas de comunicação, a autora concluiu, ainda, que algumas áreas são altamente organizadas com grandes contatos informais entre os pesquisadores e detectou grande influência de certos membros-chave.

Allen (1969, p. 16-17) analisa a pesquisa de Crane (1969) e assegura que a mesma prevê um suporte empírico para hipóteses do colégio invisível, permitindo um melhor entendimento da mediação da comunicação social com a comunicação informal na ciência, ou seja, do funcionamento dos sistemas sociais. Para o autor, a formação de colégios invisíveis é limitada, uma vez que os membros se dividem em várias disciplinas na busca de prêmios e reconhecimento.

O tema colégio invisível, na análise de Zuccala (2006), representa um dos *gaps* mais evidentes na literatura da Ciência da Informação, dada a falta de modelos para ele. Afirmando que a busca de informação no seio do colégio invisível ocorre principalmente por meio de atividades socialmente mediadas, este autor sugere um novo modelo de pesquisa, no intuito de demonstrar que o colégio invisível é multifacetado e que é resultado da interrelação entre especialidades, atores sociais e do ambiente de uso da informação.

Cumprir examinar, neste passo, que, a partir da constatação de que o relacionamento interpessoal desempenha relevante papel na aquisição de informação, e a confiança existente no relacionamento é elemento que contribui para o fortalecimento deste papel, diversos autores destacam a existência de pessoas que assumem o papel de facilitadores e mediadores da informação. Tais pessoas são naturalmente reconhecidas pelos colegas, em virtude de nelas encontrarem características específicas, como a familiaridade, a dedicação e o contato contínuo com os assuntos de seu interesse, prestando-se a compartilhar e a expandir os seus conhecimentos na área de atuação. Tais pessoas receberam diversas denominações, dentre elas, como se mencionou, *gatekeepers*.

Estudos mostram que essas pessoas mais sintonizadas com as últimas novidades do mercado e que absorvem e integram esses conhecimentos, difundindo-os para o restante da organização – os *gatekeepers* – representam uma figura que surge em diferentes meios e de diferentes modos, caracterizando-se pelo reconhecimento dos seus colegas, o qual independe de posição social ou

hierárquica ocupada ou de qualquer nomeação formal. Estes indivíduos caracterizam-se por serem altamente conectados, controlando o fluxo de informação dentro e fora da organização a que pertencem.

Lu (2007, p. 103) destaca que a análise multidisciplinar do *gatekeeper* revela que as práticas de informação são contextuais e dependentes do ambiente social. O referido autor assegura que a literatura de *gatekeeping* é conceitualizada por uma lente sociológico-antropológica na qual o comportamento informacional é percebido dentro do ambiente social e interação de comunidade nas quais transmissões de informação acontecem. *Gatekeepers* foram encontrados entre todos os níveis de pessoal, operacional, supervisão e de gestão (ALLEN, 1977). Podem, ainda, pertencer a diversos grupos simultaneamente, exercendo esse papel em apenas alguns deles, podendo, ainda, alterar a sua posição ao longo do tempo.

Marinho (2002, p. 109) esclarece que os *gatekeepers* controlam o fluxo de informação entre membros da organização, fazendo circular ou não, as mensagens e decidindo que informação é importante para o grupo. Assim, a ele é conferido um papel decisivo: a possibilidade de controlar a informação. A mesma autora chama a atenção para a classificação em função da forma como a informação é transmitida para os demais membros da organização, apontada por Persson (1981) para a categoria: o *gatekeeper* passivo e o ativo. O primeiro fornece as informações somente por solicitação, ao passo que o segundo adota um comportamento proativo, tomando a iniciativa de fazer circular as informações que obtém.

Em virtude dessas considerações, torna-se especialmente relevante um olhar mais detalhado para essas pessoas, na busca do entendimento de suas características e peculiaridades, o qual se constitui um dos objetivos básicos desta investigação. A origem e as causas da ascensão dessas personalidades, todavia, merecem o primeiro lugar nas cogitações, temas sobre o qual ora se debruça.

2.4.3 Como Nascem os *gatekeepers*

Foi mencionado anteriormente que diversos autores (ZIPF, 1949; ALLEN, 1969; KRACKHARDT e HANSON, 1997; WURMAN, 2003; COLEN *et al*, 2004; LU, 2007) asseguram que, por confiarem em recursos pessoais de informação, as pessoas optam por adquirir informação principalmente por meio de pontos estratégicos em grupos primários.

Lu (2007, p. 109) explorou como os *gatekeepers* se originam, abordando os seus tipos geralmente identificados e as suas características comuns. Para proceder a essa análise, o referido autor utilizou as tipologias de líderes de opinião, defendidas por Katz e Lazarsfeld (1965). Quando se recorreu às fontes originais no intuito de expandir o entendimento sobre o assunto, constatou-se que esses autores utilizaram inicialmente o termo 'líderes moleculares' para designação dessa classe, o qual foi posteriormente alterado para 'líderes de opinião'.

O conceito inicial adotado por Katz e Lazarsfeld (1965) para a categoria, como já anteriormente mencionado, dizia respeito a pessoas que são influentes em suas comunidades e que são capazes de mudar as decisões ou de influenciar outras pessoas no seu ambiente imediato. Para eles, as tipologias de líderes de opinião apresentavam as seguintes categorias: nomeados, socialmente posicionados, e culturalmente certificados.

O esquema adotado por esses autores para os líderes de opinião foi aplicado por Lu (2007) para classificar os *gatekeepers*. Lu (p. 110) defende que as duas classes são altamente comparáveis, embora não equivalentes, por adquirirem o seu *status* através da acumulação e da familiarização com informação privilegiada, desenvolverem atividades que consistem em filtrar e transmitir informações e por contarem com estruturas de comunidade e condições sociais semelhantes. A principal diferença entre o líder de opinião e o seu seguidor, assegura o autor, é que o primeiro utiliza fontes de informação de mais alta qualidade, tem natural interesse em ler informação especializada e tem mais contatos com especialistas do que o segundo.

Parece especialmente apropriado expor as classificações e o resumo dos principais argumentos defendidos pelo autor mencionado – por considerá-las uniformes com o propósito deste trabalho – o que é feito nos parágrafos seguintes.

2.4.3.1 *Gatekeepers* culturalmente certificados

Convenções diferentes, práticas e normas culturais prevalecem em sociedades diferentes e têm tradicionalmente legitimado algumas pessoas como possuidoras de autoridade em transmitir certa informação. Katz e Lazarsfeld (1965, p. 115), afirmam que em algumas sociedades, uma mãe é normalmente o

gatekeeper (ao transferir segredos de arte culinária da família); o filho mais velho também o é (ao retransmitir notícias da comunidade à família). Tais indivíduos se tornaram *gatekeepers* não em virtude da sua *expertise* ou posse de recursos de informação, mas porque a cultura os elevou.

2.4.3.2 *Gatekeepers* nomeados

Com o passar do tempo algumas pessoas com quem se convive são identificadas como *gatekeepers* em um grupo ou comunidade. Tais pessoas são mais familiarizadas com os recursos de informação em certos assuntos e gostam de interagir com os colegas para discutir coisas devido à sua *expertise* e envolvimento ativo nos eventos atuais ou problemas. Este tipo de *gatekeeper* também pode emergir fora da interação com membros do grupo em uma determinada situação.

Esse tipo de *gatekeepers*, entendidos por Lu (2007) como ‘nomeados’ possuem uma classificação mais complexa, dividindo-se em dois tipos distintos.

2.4.3.2.1 *Gatekeepers* nomeados em um contexto cultural

Dentre os estudos sobre o assunto, destaca-se especialmente a pesquisa desenvolvida por Metoyer-Duran (1993), que analisou estudos relativos a pesquisas de *gatekeeping* em Ciências da Saúde, Educação, Ciência e Tecnologia, Estudos em Comunicação, Jornalismo e Ciência da Informação. O autor comparou o comportamento de busca de informação dos *gatekeepers* e diferenciou o *gatekeeper* informal do formal, o nomeado e o socialmente posicionado.

Foram identificados todos os *gatekeepers* informais nos seus dados por meio de referências e recomendações dos residentes de comunidade locais e dos meios de comunicação de massa. *Gatekeepers* formais são normalmente mais diligentes e efetivos que os informais. Os dados empíricos seguintes verificaram o processo social através do qual surge o *gatekeeper* informal: reconhecimento e nomeação por membros do grupo.

Crianças compõem um grupo especial de *gatekeepers* nomeados em comunidades de etnolinguística devido à sua alfabetização no idioma do país anfitrião. Investigadores observaram que essas crianças imigrantes não apenas

retransmitem, mas mediam informação, isto é, eles não dão necessariamente todas as informações, palavra por palavra como um tradutor, mas seletivamente transmitem informação aos seus pais e parentes de língua inglesa limitada, por causa de eficiência e clareza (LU, 2007, p. 112).

Algumas características comuns dos *gatekeepers* nomeados no contexto cultural:

- a) ter educação relativamente superior ou mais alta alfabetização de idioma;
- b) ser principalmente multilíngue e multiliterato (em um ambiente transversal-cultural);
- c) ter maior participação social, especialmente, na comunidade local;
- d) ser gregário, conhecido, e admirado na comunidade;
- e) ter maior exposição a tipos diferentes de recursos de informação.

2.4.3.2.2 *Gatekeepers nomeados em ciência e tecnologia*

Allen (1969) constatou que a rede pessoal é o canal preferido pela maioria dos engenheiros nas organizações estudadas e identificou os *gatekeepers* tecnológicos como a chave para o fluxo de informação em laboratórios de P&D.

Tushman e Katz (1980) examinaram o mecanismo e efetividade da transferência de informação informal e as suas relações para aumentar o desempenho, concluindo que os *gatekeepers* não apenas transmitem informação de fontes externas, mas também incentivam os seus pares a utilizarem estes recursos.

Gatekeepers tecnológicos devem ser:

- a) mais experientes, tendo trabalhado muito tempo e em uma variedade de colocações;
- b) profissionalmente mais ativos, lendo mais livros e jornais, assistindo mais conferências e seminários, e se afiliando com mais associações,
- c) consistentes e efetivos em manter redes externas.

A maioria dos *gatekeepers* nomeados não ocupa nível mais alto ou posições administrativas nas organizações (ALLEN e COHEN, 1969). Os autores inclusive sugerem que estes *gatekeepers* não ocupem posições administrativas para poderem se dedicar com afinco à transmissão de informação.

Para Lu (2007, p. 112-113) estes exemplos, e muitos outros constantes de sua revisão bibliográfica, fornecem evidência da existência de *gatekeepers* nomeados, e a pesquisa também indica que o posicionamento social dos *gatekeepers* coexiste com a dos nomeados. Para o autor, muitos *gatekeepers* nomeados são frequentemente transformados em socialmente posicionados com o tempo; enquanto alguns socialmente posicionados também têm as características dos nomeados, ou seja, incentivo próprio para dominar recursos de informação e unir a outras pessoas.

Prosseguindo com a exposição da análise de Lu (2007, p. 113-114), a seguir é apresentada a terceira categorização das tipologias de líderes de opinião aplicada aos *gatekeepers*.

2.4.3.3 *Gatekeepers* socialmente posicionados

Socialmente ou estruturalmente posicionados, os *gatekeepers* são pessoas que, em virtude da sua locação estrutural em um grupo, têm maior acesso a todos os elementos pertinentes a certos assuntos.

Elas se tornam *gatekeeper* porque as pessoas frequentemente os procuram para consulta. Tal categoria também se subdivide, tomando por base o contexto cultural e social.

2.4.3.3.1 *Gatekeepers* socialmente posicionados em um contexto cultural

Kurtz (1968, *apud* Barzilai-Nahon, 2009)⁸ estudou o processo de aculturação de uma população espanhola, emigrante de áreas rurais para um ambiente urbano, constatando a confiança dos recém-chegados nos *gatekeepers*, pelo seu acesso a recursos que eles precisavam no novo cenário urbano.

O autor assegura que a maioria dos *gatekeepers* identificados na amostra se tornou assim devido às suas posições publicamente sustentadas: um grupo deles era de empregados públicos cujos deveres oficiais eram ajudar as pessoas em necessidade, outro era de pessoas afiliadas a igrejas locais onde suas posições lhes proporcionaram um contexto social para *gatekeeping*. O terceiro tipo era composto

⁸ Kurtz, N. R. *Gatekeepers: Agents in acculturation*, 1968, *apud* Barzilai-Nahon, 2008.

por políticos bem sucedidos da região e o quarto tipo era formado por pessoas que tinham poder político na comunidade local.

Foi através das suas posições sociais que os *gatekeepers* adquiriram a vantagem de possuir recursos de informação enquanto outros não puderam conseguir isso, e essas posições, entretanto, os obrigava a servir as pessoas, conclui o mesmo autor.

Os *gatekeepers* culturais socialmente posicionados emergem também como os exemplos de *gatekeepers* nomeados. Todos os dados ilustram que posições socialmente estratégicas em um grupo podem dotar indivíduos com acesso imediato a recursos não disponíveis. Por outro lado, se estes indivíduos estiverem dispostos a unir estes recursos para agrupar os membros, eles se tornam *gatekeepers* socialmente posicionados.

3.4.3.3.2 *Gatekeepers tecnológicos socialmente posicionados*

Foram encontrados *gatekeepers* tecnológicos socialmente posicionados nas pesquisas descritas anteriormente (ALLEN e COHEN, 1969; TUSHMAN e KATZ, 1980).

Nochur e Allen (1992) estudaram *gatekeepers* que ocupam posição formal e, ao contrário da análise de Metoyer-Duran (1993) que considerou os *gatekeepers* culturais posicionados socialmente como mais eficientes e diligentes que os *gatekeepers* nomeados, concluíram que os *gatekeepers* socialmente posicionados são menos influentes e persuasivos porque eles não mantêm as conexões extensas com os colegas na mesma medida com que os *gatekeepers* nomeados o fazem.

2.4.4 O conceito de *gatekeeper*

A teoria dos canais e dos *gatekeepers* (*Theory of channels and gatekeepers*) refere-se ao conceito cunhado pelo psicologista social Kurt Lewin, em 1947, inserido na publicação "*Field Theory in Social Science*".

Ao estudar os hábitos familiares de alimentação, Lewin mostrou a influência de diversas pessoas – os *gatekeepers* – aí incluindo as donas de casa, decidindo qual seria o jantar da família. Ele ressalta a relevância da liderança nas áreas sociais, fundamentais do ponto de vista do poder (Lewin, 1952, p. 176).

Por este exemplo, *gatekeepers* seriam pessoas que supervisionam um canal, filtrando as coisas desejadas (incluindo, mas não limitando a informação, bens, benefícios, pessoas, etc.) e deixando de fora as coisas indesejáveis sob certas condições ou de acordo com certos critérios (SHOEMAKER, 1991).

Lewin ressalta que algumas zonas podem funcionar como filtro ou cancela, e que as decisões devem passar por canais (*gates*) através dos quais, no seu exemplo, a comida tem que percorrer até chegar à mesa. Inclui aí, dentre outros, a escolha do que plantar, quando plantar, do transporte até a mercearia, do estoque em casa, do que fazer para o jantar (LEWIN, 1952, p. 175).

A chave da teoria de Lewin consiste em entender as forças positivas e negativas que envolvem o portão. Tais forças influenciam e cada canal oferece certo montante de resistência para movimento e certas forças tendem a prevenir a entrada no canal.

À guisa de exemplo, o autor diz que se certa comida é muito cara, duas forças de direção opostas agirão sobre a dona de casa: uma força que qualifica a comida de muito cara para entrar no canal e outra que corresponde à atração para a comida nele entrar. Uma vez que ela decide comprar um caro pedaço de carne, a comida passa pelo portão. Assim, agora, a dona de casa vai aproveitar a comida. As forças que eram opostas agora tomam a mesma direção: o alto preço que tendia a manter o alimento longe, agora é a razão pela qual a dona de casa garante que a carne será comida. (LEWIN, 1952, p. 176).

A partir de sua investigação sobre o tema, Lewin (1952, p. 186-187) concluiu que a atividade de *gatekeeping* poderia ser aplicada além das escolhas de comida e que a sua estrutura teórica poderia ser generalizada além da seleção de itens de comida. Ao constatar a existência de um processo através do qual alguns itens, eventos ou estados correspondem a um canal, tendo os portões como pontos de decisão, defendia que os *gatekeepers* (ou *keepers*) determinavam quais itens entrariam no canal e quais seriam selecionados.

Gatekeeping foi definido por Barzilai-Nahon (2009, p. 1) como o processo de controlar informação como ela se movesse através de um portal. A autora lembra que o processo é associado com a prática de diferentes tipos de poder, como seleção de notícias, fortalecimento do *status quo* em comitês parlamentares, mediação entre grupos profissionais e éticos ou intermediação de informações especializadas.

Ao efetuar revisão da literatura de *gatekeeping*, essa autora constatou a lacuna existente relacionada à criação de um campo comum com discussões que envolvam todas as áreas onde o tema está presente, tendo em vista que as discussões sobre o tópico são conduzidas isoladamente em cada disciplina, organizadas como silos. Dessa forma, afirma, essa literatura apresenta-se ainda fragmentada em termos de epistemologias, teorias, modelos e vocabulários.

Shoemaker *et al* (2001, *apud* Barzilai-Nahon, 2009)⁹ constatou em suas pesquisas que o conceito de *gatekeeping* perpassa em muito a mera seleção dos itens que devem estar dentro ou fora da agenda, consubstanciando-se em um processo global de construção de uma realidade social, edificado a partir dessa escolha.

Efetivamente, o processo de *gatekeeping* foi estudado em diversas disciplinas, o que foi revelado pela revisão de literatura feita no propósito dessa pesquisa, tendo recebido designações variadas em campos diferentes, as quais são expostas no quadro 2.11, apresentando, ainda, os autores com trabalhos mais relevantes em cada área.

Quadro 2.11 – Designações do fenômeno de *gatekeeping* em diferentes campos do conhecimento

DESIGNAÇÃO	ÁREA DO CONHECIMENTO	PRINCIPAIS AUTORES
<i>Gatekeeper</i>	Sociologia, Comunicação, Ciência da Informação, Administração, Saúde, Educação e Comportamento organizacional	Lewin (1947, 1951), White (1949), Allen (1969); Tushman e Katz (1980), Shoemaker (1991, 1996); Breed (1993); Metoyer-Duran (1993); Cullen (1997); Agada (1999); Sturges (2001); Reese (2007)
<i>Boundary spanners</i> e <i>communication stars</i>	Administração e Psicologia	Tushman e Katz (1980); Nochur e Allen (1992); Zoch (1993, <i>apud</i> Lu, 2007) ¹⁰ e Holland (2000)
<i>Cultural brokers</i>	Antropologia	Snyder (1976)
<i>Language brokers</i>	Educação	Tse (1996, <i>apud</i> Lu, 2007)
<i>Mediators</i>	Ciência da Informação	Chu (1999)
<i>Change agents</i> e <i>Innovators</i>	Planejamento urbano e Administração	Kurtz (1968 <i>apud</i> Barzilai-Nahon, 2009) e Holland (2000)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lu (2007), Barzilai-Nahon (2009) e na bibliografia levantada.

⁹ Shoemaker *et al*, *Individual and Routine Forces in Gatekeeping*, 2001, *apud* Barzilai-Nahon, 2009.

¹⁰ ZOCH, L. M. *The boundary spanning role: Nature, influence, communication satisfaction and gender concerns*. *Unpublished PhD Dissertation, Syracuse University*, 1993, *apud* Lu, 2007, p. 107.

Reconhecendo as divergências existentes entre os contextos de cada uma das áreas citadas no quadro 2.11, lembra-se que o termo *gatekeeper* é empregado em todas elas para descrever entidades fundamentais nos grupos onde atuam. Características peculiares dessas entidades levaram os autores a diferentes denominações. Tushman and Katz (1980), por exemplo, fizeram distinção entre *gatekeeping* e *boundary spanning*, defendendo que o *gatekeeper* é fortemente conectado internamente e externamente, ao passo que os *boundary spanners* (quebra-barreiras) são conectados apenas externamente.

Snyder (1976), ao estudar grupos étnicos em cinco bairros da cidade de Los Angeles, identificou *gatekeepers* em todos eles, discorrendo sobre as funções por eles desempenhadas e reconhecendo os seus talentos diferenciais. Alerta, entretanto, que o *gatekeeper* não é sempre um inovador, é parte integrante do grupo e não é necessariamente um líder dentro dele.

Lu (2007, p.108) admite que não exista definição precisa e consistente para o termo, através de disciplinas diferentes. Aqui, apenas para facilitar a condução dessa exposição, torna-se válida a proposição de uma caracterização do *gatekeeper*.

Objetivando balizar num entendimento mais apropriado sobre o papel desse ator na literatura, serão apresentados os principais focos de três diferentes campos de conhecimento sobre o tema: Comunicação, Administração e Ciência da Informação, eleitos pela afinidade que apresentam com o propósito dessa pesquisa. Torna-se interessante registrar que cada um destes campos enfatiza diferentes componentes na conceituação de *gatekeeping*, a despeito da convergência de destaque crescente dado ao assunto em cada um deles. Frisa-se, ademais, como remate, não ser interessar a esta pesquisa o aprofundamento do exame desses componentes, ao contrário, a sua intenção consiste em fornecer uma visão a nível geral, a qual consiste em relatar algumas constatações derivadas de investigações sobre o *gatekeeper*.

Ao percorrer essas fases, não se perde de vista o relevante papel que o relacionamento interpessoal desempenha na aquisição de informação. A confiança existente no relacionamento é importante elemento que contribui para o fortalecimento deste papel.

2.4.5 *Gatekeepers* na Comunicação

Dentre os campos que foram se relacionando à teoria de Lewin, o primeiro deles relaciona-se ao estudo de canais de comunicações entre os grupos, preconizado por David Manning White, assistente de pesquisa de Lewin na Universidade de Iowa, sublinhando o peso dos constrangimentos organizacionais no trabalho jornalístico.

Por essa teoria, só viram notícia aqueles acontecimentos que passam por um portão (*gate*). Quem seleciona as notícias é uma espécie de porteiro, vigia ou selecionador (o *gatekeeper*), que é o próprio jornalista, responsável por dar continuidade ao tratamento do fato, transformando-o em notícia ou retendo-o numa escolha pessoal, subjetiva e arbitrária. Dessa forma, White (1949) aplicou a teoria de Lewin e iniciou uma tradição na pesquisa do '*media gatekeepers*', trabalhando a questão de como as organizações poderiam resolver a questão de muita informação e pouco espaço. Essa adaptação do estudo de Lewin foi firmemente individualista, enfatizando mais o *gatekeeper* que o canal, abordagem que perdurou em estudos subsequentes, os quais identificavam a seletividade do jornalista como a principal fonte de seleção das notícias (SHOEMAKER *et al*, 2008, p. 75-76).

O estudo de caso de David White deu-se na cidade de Midwest, Oklahoma, com cerca de 100 mil habitantes, com um editor de um jornal, que trabalhava com White na universidade, a quem batizou de *Mr. Gates*. Ele tinha a seu cargo selecionar, a partir de uma grande quantidade de notícias nacionais e internacionais que chegavam das agências, as que apareceriam na primeira página e como seriam desenvolvidas nas páginas seguintes. Foram anotados os motivos que levavam *Mr. Gates* a rejeitar ou não as notícias. A rejeição compreendia 90% do total das sugestões recebidas. White (1950, p. 386) explicou que os artigos foram recusados em virtude do seu conteúdo ser sobreposto com histórias já selecionadas, falta de interesse jornalístico, de representatividade ou de falta de qualidade da escrita, além de dizerem respeito a acontecimentos presumivelmente desprovidos de interesse para o leitor. Outro motivo foi o fato de não coincidir com o que o jornalista acreditava ser verdadeiro e também por falta de espaço. A conclusão foi que as decisões de *Mr. Gates* foram altamente subjetivas e arbitrárias, dependentes de juízos de valor, baseados no seu conjunto de experiências, atitudes e expectativas.

Em outras palavras, as características da personalidade do *gatekeeper* sobrepujam-se sobre qualquer outro elemento para a tomada de decisão.

Alguns anos mais tarde, Gieber (1956, *apud* SHOEMAKER, 1996)¹¹ expandiu a base do estudo feito por White, analisando 16 editores de jornais americanos. O autor encontrou poucas diferenças entre as seleções feitas entre os diferentes órgãos, embora houvesse diferenças entre as explicações dadas pelos editores para as suas decisões. Sua conclusão foi que os editores tinham em comum as pressões da rotina burocrática das redações e eram mais passivos do que assinalara White (SHOEMAKER, 1996, p. 82).

Ao destacar a análise por ele empreendida em 1955, Breed (1993) também aponta o poder de um *gatekeeper* central: o proprietário do jornal. Dentre os principais fatores encontrados nas entrevistas realizadas por Breed com 120 jornalistas, relacionados à influência organizacional na produção jornalística, encontra-se o sentimento de obrigação e estima para com os superiores. Dessa forma, predominava o conformismo dos jornalistas subordinados ao chefe, a qual se constituiu em premissa básica de que o editor impunha a sua linha editorial. Tal fato garantia que apenas as notícias consistentes com a política organizacional fossem divulgadas.

Reese (2007, p. 642) assegura que análises como a de White e Reese, a despeito de não conter os maiores avanços em termos de teoria ou método, capturou a imaginação, prestando-se a base para estudos posteriores sobre o tema. Quando se foca nas decisões de alguns indivíduos que, em virtude de sua localização estratégica nos '*gates*', têm o poder de afetar o fluxo de informação; a estrutura da série de *gates* é de menos interesse que os traços e julgamentos dos indivíduos dentro dele. Salienta que os estudos iniciais sobre a pesquisa da comunicação não se preocupavam com a criação e o controle de conteúdo da mídia: assumia-se até então que as notícias fluíam do ambiente e chegavam à comunidade, num balanço harmonioso. Com a identificação dos *gatekeepers*, White trouxe à ribalta a noção intuitiva de que nem tudo o que acontece no mundo vira notícia, e que os *gatekeepers* escolhem as notícias com base em sua subjetividade (REESE, 2007, p. 647). O parecer de Shoemaker *et al* (2008, p. 78) é que este

¹¹ GIEBER, W. Across the Desk: A Study of 16 Telegraph Editors, 1956, *apud* Shoemaker, 1996.

trabalho de Reese reconhece que o mais importante *gatekeeper* pode não ser aquele que está mais diretamente envolvido com a seleção.

Shoemaker e Reese (1996) investigam o poder das influências sobre o conteúdo midiático, as quais – por reconhecem estar ligadas a fatores internos e externos das organizações midiáticas – exigem um olhar para os diferentes elementos que compõem cada um destes fatores. Como premissa inicial, lançam a definição de que a mensagem se constitui numa dependente variável. Dessa forma, se por um lado exploram as rotinas dos meios e dos papéis e estruturas dessas organizações, por outro se dedicam a investigar a relação entre os jornalistas e as fontes, as pressões do público leitor, dos anunciantes, do mercado, do governo, estendendo-se aos paradigmas vigentes nessa área. O objetivo precípua é evidenciar ‘onde’ os estudiosos da área têm concentrado a sua atenção e ‘por que’.

Os autores categorizam a sua pesquisa em duas dimensões: o ‘nível de análise’ (de micro para macro, ou seja, desde o exame da comunicação como uma atividade que afeta o indivíduo até o exame das estruturas sociais, das redes, organizações e culturas) e ‘o quê’ será estudado. Adotam sugestão formulada por Harold Lasswell¹²: *who, says what, through which channel, to whom, with what effect*. O comunicador (*who*); o conteúdo mediático (*says what*); o intermediário (*through which channel*); a audiência (*to whom*); os efeitos (*with what effect*). Na investigação, os autores abordam como o conteúdo mediático é influenciado pelos antecedentes pessoais e profissionais, pelas atitudes pessoais e pelos papéis profissionais dos trabalhadores de comunicação. Eles analisam as rotinas organizacionais e as restrições características das organizações, ressaltando que as características e poder variam de organização para organização, talvez em grau inversamente proporcional aos efeitos das atitudes individuais do comunicador, dos seus valores e suas crenças. (SHOEMAKER e REESE, 1996, p. 87).

Barzilai-Nahon (2009) sumariza que o fundamento basilar das teorias de comunicação tem focado em *gatekeeping* como um processo de controle da entrada de mensagens dentro do espaço do *gatekeeper*. Torna-se relevante que se acrescente que a abordagem social para o estudo da comunicação em massa parte da premissa de que ela é uma construção humana. Essa visão, evidentemente, é resultante de pesquisas, dentre as quais se cita algumas representativas e que

¹² Lasswell, *The structure and function of communication in society*, 1948, *apud* Shoemaker e Reese; 1996, p.10).

expressam as constatações e implicações mais relevantes nesse campo. Uma boa parte delas, a despeito de terem sido feitas há um longo tempo, é particularmente importante para o estabelecimento de uma tradição e modelo, a serem utilizados como base para novos estudos.

Ainda no âmbito da área de Comunicação, Shoemaker *et al* (2008) definem *gatekeeping* como o processo de, entre outras atividades, selecionar, escrever, editar, posicionar, agendar e repetir informações para se tornarem notícias. Os autores salientam que apesar de todos os *gatekeepers* tomarem decisões, existem diferenciados graus de autonomia, os quais oscilam diante das suas idiossincrasias.

O processo de *gatekeeping*, dado o contexto do *web jornalismo* e do ciberespaço, tem exigido uma atualização, inclusive em termos de nomenclatura, reconhece Bruns (2003), que passa a denominar o processo de *gatematching*. Esse autor avalia que atualmente a avalanche de notícias exige 'portões' de informações controladas por jornalistas responsáveis pelos critérios de noticiabilidade. A necessidade atual é de seleção e não de descarte, uma vez que existe espaço para publicar absolutamente tudo, mas é preciso agora uma classificação em termos de ênfases e prioridades. O *gatematcher* combinaria funções de bibliotecário e repórter.

Após a leitura e interpretação dos estudos, especialmente aqueles efetuados por Barzilai-Nahon (2009), Shoemaker (1996), Shoemaker e Reese (1996) e Shoemaker *et al* (2008) e da busca às fontes originais da produção acadêmica e artigos representativos no campo, foi possível a exploração do tema e a construção de visão crítica sobre o processo de *gatekeeping* na mídia, a qual será essencial para a elaboração da presente pesquisa.

2.4.6 Gatekeepers na Administração

Analisou-se em item anterior, com um olhar acurado, o trabalho desenvolvido por Thomas Allen e o seu conceito de *gatekeeper* tecnológico, conceito oriundo da Administração e que foi expandido para diferentes áreas do conhecimento. Em virtude de já terem sido apresentadas as principais considerações acerca da pesquisa do citado autor, quando foi descrito detalhadamente o seu estudo, torna-se desnecessária agora a sua repetição.

O trabalho de Allen serviu de referencial para diversas investigações posteriores, inclusive algumas levadas a termo por ele mesmo em associação com estudiosos do assunto, as quais integram essa pesquisa em toda a sua extensão.

Mais recentemente, Barzilai-Nahon (2009) extrapolou as fronteiras dos estudos de Allen, discutindo o fenômeno de *gatekeeping* em novo foco, buscando compreender o outro ator que pode afetar as interações do *gatekeeper*, o *gated*, ou seja, aquele que sofre a ação de *gatekeeping*. A mencionada autora defende que *gatekeeping* envolve não apenas o indivíduo, o *gatekeeper*, uma vez que ele é parte de uma instituição, de uma coletividade ou de uma corporação. Por tal motivo, afirma que os estudos atuais devem desconsiderar os modelos tradicionais de *gatekeeping* e devem necessariamente inserir no seu campo de estudo aqueles que são atingidos pela atividade do *gatekeeper*.

Expandindo o conceito inicial proposto por Allen (1969), Haronimana (2009) investigou o *gatekeeper* do conhecimento (*knowledge gatekeeper*), discutindo a contratação de consultores internacionais pelas empresas, no intuito de continuarem participando da nova realidade de um mundo sem fronteiras. O referido autor assegura que enquanto os estudos iniciais sobre o *gatekeeper* o caracterizava como informal e individualmente centrado, a sua análise identificou que, além dos indivíduos, as empresas agora também exercem o papel de *gatekeeper*, identificando ou desenvolvendo o conhecimento, disseminando-o ou apoiando outras empresas que podem precisar dele. Algumas dessas empresas foram inclusive fundadas formalmente com esse fim específico.

Outra interessante consideração feita pelo mesmo autor, que admite que o *gatekeeper* pode ser visto como um *knowledge sender*, é que alguns autores discordam dos achados de Allen (1969), que vê o *gatekeeper* como indivíduo que intermedia conhecimento (*knowledge broker*), como, por exemplo, Persson (1981, *apud* Haronimana, 2007, p. 431)¹³ que argumenta não haver explicitação, no modelo de Allen, a quem o *gatekeeper* está comunicando, o quê está sendo discutido ou que efeito o *gatekeeping* tem na disseminação interna informal de informações. Usando um estudo empírico em uma organização de Pesquisa e Desenvolvimento, Persson apresentou a tese que o *gatekeeper* pode contribuir para um modelo elitista de distribuição de informações ao invés de reduzir o seu *gap*. O mesmo estudo

¹³ PERSSON. *Critical comments on the gatekeeper concept in science and technology*. **R&D Management**, 1981, *apud* Haronimana, 2007, p. 431.

questiona se há evidências empíricas suficientes para demonstrar de forma satisfatória o papel do *gatekeeper*.

Barzilai-Nahon (2009) assevera que os estudos da área de Administração atribuem ao *gatekeeper* a missão de destruir paredes e obstáculos ou cruzar fronteiras, com vistas a conectar e facilitar, lembrando que os estudos de Comunicação, ao contrário, a ele atribuem a missão de selecionar e proteger os valores culturais, normas e metas das organizações.

2.4.7 Gatekeepers na Ciência da Informação

A CI veio a incluir em suas investigações o estudo do fenômeno de *gatekeeping* somente após a maturação do conceito de *gatekeeper* tecnológico na Administração e na Comunicação (Barzilai-Nahon, 2009). Barzilai-Nahon (2009) assegura que, abrangendo diferentes teorias e significados sobre *gatekeeping*, a CI tomou emprestados teorias e vocabulários e os aplicou estrategicamente em seu campo de atuação. A maioria dos estudos sobre o fenômeno de *gatekeeping* na CI é discutida como parte do estudo de usuários e de necessidades da informação (METOYER-DURAN, 1993, p. 117-118).

Barzilai-Nahon (2009) destaca duas correntes relativas à análise do fenômeno de *gatekeeping* pela Ciência da Informação: Teorias Culturais de *Gatekeeping* (*Cultural Theories of Gatekeeping*), fortemente voltadas para comunidades étnicas, concentram-se em identificar o *gatekeeper* e compreender o seu papel de ligação entre as comunidades e redes sociais, o seu papel nas atividades políticas e sociais das comunidades, bem como no intercâmbio e uso de informação. A segunda corrente, Modelos de Busca de Informação (*information seeking models*), enfatiza as necessidades de informação e serviços da comunidade e o papel do *gatekeeper* em atender essas necessidades.

Uma dessas interpretações está presente nos estudos de Chu (1999), que se debruçou ao estudo do papel das crianças filhas de imigrantes coreanos e mexicanos nos Estados Unidos, os quais, por participarem de conversações bilíngues, facilitavam a interação entre os seus parentes e amigos e serviam de mediadores culturais, linguísticos e informacionais. Por frequentar escolas no país que as recebia e devido à facilidade típica da idade, tais crianças aprendiam uma nova língua em poucos anos e, ao dominar o idioma, assumiam as

responsabilidades de adultos. O trabalho de Chu (1999) volta-se para o estudo de como encontrar relevantes fontes de informações e como examinar criticamente as fontes disponíveis, de maneira a desenvolver nessas crianças o entendimento da mediação como uma habilidade e estilo de vida, o que certamente viria a beneficiar as comunidades envolvidas. Incluídas em seu trabalho, estão entrevistas com 33 Profissionais da Informação que atendiam às crianças imigrantes, objetivando analisar as técnicas que poderiam ser aplicadas para assisti-las nas atividades de mediação.

Investigações em comunidades etnolinguísticas já haviam sido levadas a termo, anteriormente, por diversos estudiosos. Dentre eles, Metoyer-Duran (1993) prestou importante contribuição quanto ao entendimento do *gatekeeper* etnolinguístico que, como já exposto nessa pesquisa, permitiu a sua caracterização como formal ou informal, nomeado ou posicionado.

Em estudos sobre o *gatekeeper*, Kurtz (1968, *apud* BARZILAI-NAHON, 2009, p. 9) destaca a sua importância como indivíduo que se move entre duas culturas, *linkando* as pessoas com alternativas ou soluções.

A Ciência da Informação continua focando no papel do *gatekeeper* dentro de suas comunidades étnicas, embora alguns estudiosos estejam adotando uma abordagem híbrida informação-cultura (*hybrid information-culture approach*) para o fenômeno, defende Barzilai-Nahon (2009), argumentando que “o comportamento de busca de informações deve ser visto dentro do contexto da experiência cultural do indivíduo” (2009, tradução nossa). Inexiste, pois, assegura a aludida autora, uma teoria dominante para o conceito de *gatekeeping*.

Identificou-se dentro da literatura em Ciência da Informação análises de alguns autores relativas à comparação do profissional da Informação como um *gatekeeper*, como Sturges (2001, p. 62), que utiliza o conceito preconizado por Allen (1969) para defender que apesar de sua atuação não ser idêntica à do profissional da Informação, esse profissional pode usufruir da clara preferência das pessoas pela intermediação humana para definir um novo papel e desenvolver novas competências para a era da informação eletrônica. Tal preferência, assegura Sturges, faz cair por terra a atual previsão de que o trabalho do profissional da Informação pode vir a se tornar desnecessário em virtude da facilidade de obter resultados em mecanismos de buscas da *Web* e em portais especializados.

Em uma interessante análise do papel estratégico da informação nas organizações, ao enfatizar a relevância da disseminação informal de informação não apenas dentro das organizações e indústrias, mas também dentro das profissões, Klobas e McGill (1995, p. 582) propõem que os *gatekeepers* sejam identificados principalmente pela extensão das suas atividades de divulgação de informações.

Destacando que grande parte do trabalho realizado por profissionais de Tecnologia da Informação envolve o planejamento, concepção, implementação e desenvolvimento de sistemas de informação, essas autoras sugerem um método simples de identificação de *gatekeepers* no âmbito dos profissionais citados, o que acreditam possa ser replicado em outras profissões.

2.4.8 Considerações relativas à revisão bibliográfica sobre *gatekeeper*

Dentro das organizações é importante obter respostas para indagações que abrangem variadas facetas do universo informacional: Como circulam as informações? Como as pessoas informam coisas às outras? Como as pessoas recebem o que lhes é informado? O que facilita ou dificulta o acesso às informações? Quem detém as informações? Quem as dissemina? Quem as armazena? Quem as acessa? Quem as protege?

Foram muitas as perguntas que levaram a esta pesquisa. Outras mais agora se juntam às primeiras. Pode ser que nem se chegue a clarificá-las uma a uma, e esse certamente não é o seu propósito, como mencionado.

A intenção consistirá em penetrar nas teorias e conceitos de maneira que se venha a compreender o desempenho do *gatekeeper* e a satisfazer, pelo menos em parte, o espírito investigativo, evidentemente motivado a responder a algumas questões iniciais e às demais que a elas estão se somando.

Sabe-se que a informação, em grande parte, cria a si própria, no sentido de que novas informações resultam da recombinação das já existentes. Pode-se, entretanto, observar indivíduos a construírem a realidade social de que fazem parte, os quais são conhecidos como 'atores'. Essa pesquisa é sobre um ator: o profissional de Secretariado Executivo, cujo exercício profissional, no entendimento desta tese, singra uma rota que converge continuamente para lidar com a informação, interferindo no processo de tomada de decisão através de sua atuação.

Ao se referir ao comportamento de busca da informação, foi verificado que é universalmente reconhecido que as pessoas tendem a utilizar fontes interpessoais (amigos, parentes, colegas ou vizinhos) para obter a informação de que necessitam, mais do que as bibliotecas públicas ou outra instituição.

Ao promover uma reflexão acerca dos estudos sobre o tema, verificou-se que a acessibilidade ocupa o primeiro lugar no *ranking* da fonte de busca de informação, como constatado, por exemplo, entre os engenheiros, que, claramente têm propensão para a busca do canal de informação mais acessível, independente do valor da informação esperada.

Essa parece uma importante particularidade, tendo em vista o empenho desta tese na construção de elementos teóricos para fundamentar a percepção de que dentro das organizações tal ação pode ser replicada, quando os superiores buscam o canal de informação que lhes parecem mais fácil e acessível. O trabalho pessoal em redes de conexões tem passado paulatinamente a ser percebido como um instrumento organizacional, apesar de o envolvimento das pessoas em redes existir desde o início da história da humanidade. Com base em seu dinamismo, as redes, dentro do ambiente organizacional, funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e do conhecimento.

Enquanto a literatura de estudos de Comunicação vê o *gatekeeper* como um seletor e alguém que protege os portões, os estudos de Gestão reconhecem nele a missão de conectar e facilitar. No âmbito da Ciência da Informação, adicionalmente, ele é visto como extensor e amplificador da informação. Em qualquer dos enfoques com os quais se familiariza é possível identificar um ponto em comum: ter poder ou ocupar uma determinada posição não é garantia, por si só, de que uma pessoa possa se tornar um *gatekeeper*. Qualquer pessoa pode se tornar um *gatekeeper*, desde que disponha de capacidade de entendimento e tradução das informações obtidas devido à prática de suas atividades, resultado de sua *expertise* aliado ao contexto e ambiente organizacional. Por outro lado, como discutido, a cultura pode também elevar a pessoa à posição de *gatekeeper*.

O desempenho do *gatekeeper* se dá em diferentes proporções e abrange grupos diferenciados. Dentro do propósito dessa pesquisa, as diferentes facetas e focos de cada disciplina podem vir a conduzir a uma teoria aplicável ao desempenho de *gatekeeping* na profissão de Secretariado Executivo.

Como visto, a constatação de falhas e ineficiência no processo de comunicação entre o usuário e o serviço de informação, aliada à necessidade de se ter conhecimento do fluxo e dos canais da informação, deu origem a diversos estudos.. A partir deles enxergou-se o indivíduo como processador de informação e constatou-se a extensão com que o seu comportamento afeta os grupos aos quais pertencem, seja a sua organização social, seu grupo familiar, sua sociedade profissional, ou o seu colégio invisível. Dentre de cada um destes grupos, e muito especificamente, dentro da organização informal das empresas, ficou evidente o papel informacional vital de certos membros-chave, os *gatekeepers*.

Tem-se agora a vantagem da perspectiva privilegiada advinda do contato com as teorias relacionadas ao processo de *gatekeeping*. Segue-se adiante, aprofundando-se em outras questões que contribuirão para a formação de uma visão crítica sobre o objeto de estudo desta pesquisa.

Lembra-se que se analisou que a informação transferida a nível informal, não raras vezes, tem valor maior do que aquela efetuada através de registros formais. Discutiram-se as indagações que se avolumam sobre a estrutura do comportamento humano, no afã de compreender melhor o fenômeno informacional e as características que o revestem. Hoje é consenso que o ambiente social é especialmente relevante para a conversão de informação em conhecimento, uma vez que ele é o *locus* onde as pessoas interpretam as ações das outras, e, em resposta, têm reações fundamentadas na sua maneira peculiar de sentir essas ações.

Deste modo, o estudo da informação e do conhecimento no contexto da história da sociedade e das relações sociais, necessita utilizar e se apropriar dos pressupostos teóricos e metodológicos de outras disciplinas das Ciências Sociais para complementar os conceitos dados pela Ciência da Informação, tais como a Sociologia, a Comunicação, a Linguística, dentre muitas outras. E é neste propósito que se passa agora a discutir tais pressupostos, sob o olhar de Andrew Abbott.

Defende-se que a compreensão que se passará a ter desses campos do conhecimento, e de como eles entendem o indivíduo e as vinculações sociais no seu interior, certamente possibilitará vivenciar das realidades sociais em tom proporcional àquelas por eles experimentadas. Lembra-se que é intenção desta tese sobrepor essas realidades ao ambiente dos escritórios para, então, analisar o comportamento do profissional de Secretariado Executivo.

2.5 CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA DAS PROFISSÕES

Esse item apresenta a abordagem de Andrew Abbott (1988), exposta em sua obra *“The system of professions: an essay on the division of expert labor”*, publicada em 1988. Esse pesquisador da Sociologia das Profissões – ramo da Sociologia que consagra como objeto de estudo os processos sociais através dos quais emergem e se afirmam os diferentes grupos profissionais – discutiu a questão profissional numa visão sistêmica, analisando a disputa entre espaço e poder dos grupos profissionais, tendo das suas análises se originado a Teoria da Jurisdição.

Na parte inicial do item serão salientadas as equipes, tendência de organização social que caracteriza o mundo renovado e instável do trabalho de hoje, seguidas de discussão sobre a transformação das atividades laborais, o que será feito sem que nas suas características se aprofunde, por essa não se constituir em finalidade desta pesquisa. No passo posterior, serão feitas referências a alguns autores que se destacaram na investigação das profissões e do processo de profissionalização, o que faremos de maneira mais breve e superficial do que a qualidade de suas análises merece.

Na parte final, um olhar mais detalhado será dado à Teoria da Jurisdição de Abbott. Buscar-se-á a compreensão das condições em que se operam a organização das profissões, destacando as profissões da Informação, também amparados nos estudos de Mueller (2004), de forma a possibilitar que se avance na construção de uma visão mais clara acerca das características que revestem o ofício de Secretariado Executivo, para, no capítulo seguinte, oferecer-se os argumentos relativos ao seu exercício profissional.

2.5.1 Grupos sociais e equipes de trabalho

Desde o primeiro dia de vida fazemos parte de uma categoria específica de pessoas e durante quase toda a vida não agimos apenas como indivíduos, mas como membros de diferentes grupos sociais. Lewin (1978, p. 88 e 100) se debruça sobre o conceito de grupo, definindo-o como algo mais que a soma dos indivíduos, algo melhor e mais elevado, algo diferente, um todo dinâmico, possuindo como atributo uma mentalidade grupal. O autor lembra que uma mudança no estado de qualquer subparte do grupo modifica o estado de todas as outras subpartes.

Os grupos têm estrutura própria, objetivos próprios e relações próprias com outros grupos. A essência de um grupo, afirma Lewin (1978, p. 100), não é a semelhança ou a diferença entre os seus membros, mas a sua interdependência. E remete à discussão relativa à oposição entre o grupo e o indivíduo: “as características de um grupo social, tais como sua organização, estabilidade, objetivos, são diferentes da organização, estabilidade e objetivos dos indivíduos que o compõem” (LEWIN, 1978, p. 89).

É lugar comum dizer que o comportamento dos indivíduos, bem como o dos grupos, depende de sua situação e de sua posição peculiar neles. O grupo a que uma pessoa pertence, afirma Lewin (1978, p. 97-98 e 188-190) é o solo em que pisa, que lhe dá ou nega *status* social, que lhe dá ou nega segurança e auxílio, impondo-lhe também certas regulamentações e interdições, estreitando o ‘espaço de movimento livre’ da pessoa. A relação do indivíduo com o seu grupo é o alicerce para o seu sentimento de segurança ou de insegurança. O mesmo autor alerta que o grupo ao qual a pessoa pertence e a cultura em que vive determinam em grande parte o seu comportamento e o seu caráter, ou seja, delineia o estilo de vida de uma pessoa e a sua produtividade. Para alcançar o sucesso será fundamental que o grupo supere as tendências comportamentais de cunho individualista. Para o autor, transformar os grupos em verdadeiras equipes constitui um grande desafio.

O ambiente competitivo atual exige que as organizações ofereçam um serviço de qualidade, flexibilidade e confiabilidade, ajustado às expectativas e necessidades dos seus clientes. O trabalho em equipe é progressivamente enfatizado pela sociedade, por reconhecer que uma organização baseada na cooperação entre as pessoas privilegia e favorece o desenvolvimento do processo produtivo como um todo. Pode-se considerar que as equipes de trabalho são instâncias inerentes à vida organizacional e a forma como são organizadas interfere no processo produtivo e na qualidade do resultado ou produto alcançado. Portanto, o desenvolvimento de equipes pode ser uma ferramenta estratégica a ser considerada nas políticas de gestão organizacional.

A análise do conceito de equipes de trabalho é permeada por estudos que, na verdade, tratam de grupos. Apenas para fins de registros, alguns autores abordam esses conceitos de maneira diferenciada, outros o tratam como sinônimos, discussões que não parecem necessárias nessa pesquisa. Essas definições podem

ser consideradas complementares por enfocarem elementos que, apesar de diferenciados, não implicam em divergências conceituais.

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Durand (1998, *apud* Brandão e Guimarães, 2001)¹⁴ afirma que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes. As organizações buscam crescentemente por instrumentos e meios de potencializar as competências profissionais individuais, objetivando solucionar problemas e antecipar soluções por meio de atitudes colaborativas dos seus membros.

Assegurando que o mundo empresarial está descobrindo que a colaboração pode ser mais proveitosa do que a competição, Tapscott e Williams (2007), defendem que o antigo empregado atuava com a mesma equipe empresarial, onde construía laços de confiança e lealdade que lhe permitiam colaborar com seus colegas de maneira eficaz. Hoje, afirmam os autores, as relações de emprego se tornarão necessariamente mais fluidas, menos longas e certamente mais horizontais. Muitos funcionários gostarão disso à medida que procurarem flexibilidade, identidade, propriedade e aprendizado contínuo, tanto no local de trabalho quanto com seus colaboradores. Os autores defendem que quanto mais cotizamos e partilhamos o conhecimento, mais todos se tornam ricos.

Katz *et al* (2000) salientam que a realidade competitiva impõe formas de organização que privilegiam a comunicação e a integração entre os diversos subsistemas (social, técnico, informação e conhecimento, pesquisa e desenvolvimento, controle e tomada de decisão), processos, tecnologias, recursos financeiros e outros. Dentre esses, os autores destacam o subsistema social, que compreende as pessoas, com suas características fisiológicas e psicológicas, seus níveis de qualificação (formação e experiência), suas relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho.

2.5.2 As mudanças nas atividades laborais

O conceito de organização sofreu impactante transformação em virtude das novas ferramentas derivadas das tecnologias da informação e das mudanças

¹⁴ DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*, 2000, *apud* Brandão e Guimarães, 2001.

registradas na sociedade. O comércio se transfere para a rede e o conceito de empresa se transmuta de hierarquia para interconexão. Meio a esse processo de transição e mudanças mundiais, onde tecnologia, informação, conhecimento e comunicação interagem e provocam uma sociedade extremamente competitiva, a capacitação e a qualificação profissional tornam-se condição indispensável para um desenvolvimento socioeconômico global.

O avanço tecnológico tem obrigado as organizações a buscarem flexibilidade em suas operações para alcançarem novas oportunidades no mercado, passando a adotar arranjos mais complexos de estruturas organizacionais e modelos de gestão mais competitivos, especialmente aqueles voltados para a participação de equipes.

No novo cenário que se desenha, muitos conceitos foram repensados de acordo com as características do desempenho que as organizações almejam atingir com essa nova configuração, dentre os quais se destacam a cultura organizacional e o sucesso empresarial. As organizações elaboram sua própria cultura organizacional contribuindo para o perfil de desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho, o que, conseqüentemente, culmina com o êxito nos empreendimentos.

“Estamos mudando de locais de trabalho fechados e hierárquicos, com relações de emprego rígidas, para redes de capital humano progressivamente mais auto-organizadas, distribuídas e colaborativas, que obtêm conhecimento e recursos de dentro e de fora da empresa”. (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007, 292).

Vem sendo bastante discutido no Brasil, em áreas como a de Sociologia do Trabalho e da Educação, conceitos e abordagens, dentre eles o de ocupação e de profissão. Transitar da acepção de ocupação para a de profissão, no sentido de entender a sua relação e diferença, conduziu este autor ao Dicionário Digital Michaelis, Português, edição de fevereiro de 1998, de onde foi retirado que profissão significa “emprego que requer conhecimentos especiais e geralmente preparação longa e intensiva; ofício; conjunto de pessoas que exerce a mesma ocupação especializada” e ocupação diz respeito ao “ato ou efeito de ocupar, ou de se apoderar de qualquer coisa; posse de uma coisa com direito ou sem ele”. Profissão seria o nome da atividade na qual você trabalha e ocupação é aquilo com que a pessoa se ocupa no seu dia-a-dia de trabalho. Novas ocupações surgem constantemente dentro das diversas profissões.

No âmbito da Sociologia do Trabalho, novas abordagens para a relação entre qualificação e competência, em análises como a de Isambert-Jamati (1997), igualmente se destacam. A autora refere-se à qualificação como atributo de ordem coletiva, codificado por acordos sociais, implicando um caráter duradouro que se apoia na formação inicial do trabalhador. A qualificação é tomada como base para a definição da escala de salários e confere direitos, sendo, portanto, fonte para reivindicações coletivas. Já a competência se relaciona a características individuais não pertencentes a uma categoria profissional; não está ligada formalmente à formação inicial do trabalhador; e, junto a tudo isso, não confere direitos.

2.5.3 O estudo das profissões

Novos padrões de consumo em mercados altamente concorrenciais levaram à reestruturação produtiva e vêm exigindo diferentes abordagens ao conceito de trabalho, convidando os indivíduos à adoção de novas atitudes e à profissionalização.

Pode-se afirmar que, em linhas gerais, qualquer prática profissional será mais produtiva se o indivíduo estiver qualificado para exercê-la: no ambiente competitivo atual, essa máxima é reiterada com especial ênfase. Por outro lado, é pertinente reconhecer que, em muitos campos de atuação, a profissionalização é condição *sine qua non* para que se desenvolva um ofício, como se pode verificar em campos maduros como a medicina e engenharia.

A efetivação dessa condição abriu campo para o estudo das profissões, o qual se debruça no exame de uma “estrutura configurada pelas práticas e representações de agentes e da sua luta pelo estabelecimento de seu domínio sobre as regras do mundo social” (BARBOSA, 2003, p. 599). Dessa forma, às análises inicialmente voltadas para o compromisso com o “servir”, outras características foram adicionadas para compor o conceito de profissão, buscando descrever os atributos e características de uma profissão ou as estruturas particulares de controle profissional que resultavam no monopólio sobre um campo de trabalho.

Barbosa (2003) examina grupos profissionais e os processos de construção das suas identidades e dos seus lugares sociais, defendendo que as trajetórias dos grupos profissionais são associadas a fatores diferenciados e as profissões não podem ser entendidas como meros resultados de forças estruturais que modelam

qualquer grupo social. Ao analisar o estado da arte das pesquisas sobre as profissões no Brasil, a mencionada autora ressalta que “se o mercado é característica comum à qual são submetidos todos os grupos sociais, as profissões conseguem estabelecer regras diferenciadas para sua presença nessa instância da vida social” (BARBOSA, 2003, p. 594).

A literatura do estudo das profissões especializou-se no tratamento, sob diferentes ângulos, da natureza particular das especialidades profissionais, tendo centrado a sua análise em quatro aspectos substantivos, ressaltados por Abbott (1988, p. 14-16) em termos de seu *locus* de análise (individual ou sociedade) e as consequências do profissionalismo (interno e externo): funcional, estrutural, monopolista e cultural.

No funcionalismo a profissão significa o controle da relação especialista-cliente e a profissionalização, aqui, seria a evolução das garantias estruturais desse controle. Os funcionalistas têm como pressuposto que os profissionais são altruístas e trabalham para o bem comum (PARSONS, 1939, p. 458). No estruturalismo a profissão é apenas uma forma de controle ocupacional, as relações e o conteúdo do trabalho são menos importantes. A escola monopolista também vê a profissão como resultado de um desenvolvimento estrutural, mas não lhe atribui um crescimento natural, e sim um desejo de dominação e autoridade. A autoridade cultural das profissões, estudos mais recentes, remontam às forças sociais parsonianas e defendem que as profissões legitimam o seu controle ligando competência a valores.

Esses diferentes recortes atestam a riqueza da produção acadêmica dessa área. Quando da análise a esses diferentes prismas, observou-se que algumas questões ora se complementam, em outras se distanciam, contribuindo de maneira substancial, entretanto, para responder às indagações pontuais que se assomam.

Em estudos iniciais sobre o tema, as elaborações de Parsons (1939) expõem as profissões como atividades necessárias para fazer frente a funções especialmente valorizadas, reivindicando completa e exclusiva dedicação daqueles que conquistaram a competência técnica específica, resultante de conhecimentos teóricos e empíricos. Parsons (p. 466) admite que a estrutura ocupacional de qualquer sistema social não se mantém sozinha, mas está envolvida em relações complexas, estruturais e funcionais com outras partes do mesmo sistema social.

O mesmo autor explicita quais seriam os atributos que podem caracterizar uma profissão, os quais se encontram no quadro 2.12.

Quadro 2.12 – Atributos que caracterizam uma profissão

-
- presença de um corpo de conhecimento especializado, sistematizado e abstrato;
 - autonomia no exercício profissional;
 - capacidade de auto regulação;
 - existência de procedimentos de credenciamento;
 - exercício da autoridade sobre clientes;
 - publicação de um código de ética.
-

Fonte: Parsons (1939)

Os trabalhos de Parsons, e os atributos identificados por ele e expostos no quadro 2.12, prestaram-se a subsidiar investigações posteriores, como se verá, servindo de referencial para o estudo das profissões. As transformações ocorridas na sociedade e no mundo do trabalho propiciaram uma progressiva ampliação nas atividades dos indivíduos. A necessidade e a oportunidade de atuação profissional em diversas áreas superaram as práticas profissionais. Assiste-se, assim, à incorporação de um conjunto de abordagens teórico-conceituais cujo objeto específico funde-se na investigação da formação e atuação de grupos profissionais e dos seus conflitos e relações de dominação.

Sobre a origem das profissões, Muller (2004) nos remete à discussão de Ortega y Gasset (1935, *apud* Muller, 2004, p. 24-25)¹⁵, que salientam que quando um indivíduo desenvolve certa atividade – porque tem talento, porque gosta ou por necessidade de expressar sua vocação pessoal – e ela se torna útil e importante para todo o seu grupo cultural, passando a preencher as necessidades do grupo, a sociedade passa a exigir que essa atividade seja feita de maneira tal que a sua necessidade seja satisfeita. Em seu discurso, os mesmos autores destacam que para entender uma profissão é necessário compreender a necessidade social a que ela serve, e asseguram que essa necessidade é essencialmente variável, estando em constante evolução.

Não se pretende alongar nessas discussões, contudo, parece oportuno, para a compreensão das condições em que se opera a organização do trabalho de uma profissão, bem como as dinâmicas de sua formação e do seu sistema de valores, recorrer aos contributos teóricos da Sociologia das Profissões, com o apoio das investigações de Cabral (2006), sumarizadas no Quadro 2.13.

¹⁵ ORTEGA Y GASSET, José. Misión del bibliotecario y outros ensaios afines, 1935, *apud* Muller, 2004, p. 24-25

Quadro 2.13 – Contributos teóricos internacionais da sociologia das profissões e dos saberes profissionais

Teoria	Como vê a profissão	Principais autores
Estrutural-funcionalista	Destaque para a natureza das competências e dos conhecimentos técnico-científicos mobilizados pelas profissões. Considera a profissão uma comunidade homogênea, cujos membros partilham uma identidade, valores, papéis e interesses.	Carr-Saunders (1928), R. Merton (1957) e T. Parsons (1968)
Profissionalização efetiva	Considera que não se pode falar de profissionalização efetiva a propósito de todos os que exercem uma atividade. Estabelece alguns critérios para reconhecimento de uma profissão.	H. L. Wilensky (1964)
Conceito de estratégia profissional do ponto de vista coletivo	Descreve o processo histórico através do qual um determinado grupo profissional procura, por um lado, conquistar o monopólio de um segmento específico do mercado de trabalho e, por outro lado, fazer reconhecer a sua <i>expertise</i> com a ajuda do Estado.	Magali Sarfati Larson (1977).
Poder profissional	Entende as profissões como instituições que atuam no mercado de trabalho com a finalidade de reforçar o seu poder, prestígio e privilégios econômicos. O objetivo de cada profissão é o monopólio de determinadas áreas de saber e atividade.	Eliot Freidson (1994)
Formulação clássica de Weber	As profissões representam uma forma moderna de organização e os principais critérios para a definição de profissão são a especialização e a competência específica.	Max Weber (1995)
Simbólico interacionistas	Centra-se nos processos de aquisição do estatuto de profissão: os grupos profissionais são o resultado de processos de interação que levam os membros que desenvolvem a mesma atividade a se autonomizar, a defender o seu território e a proteger-se da concorrência. Para Hughes, as chamadas profissões estabelecidas constituem-se a partir de um saber especializado.	A 'Tradição de Chicago' E. Hughes (1996), A. Strauss (1992) e H. Becker (1982)
Formulação clássica de Durkheim	O sistema de organização do trabalho se constituía através dos agrupamentos profissionais, os quais estabelecem a ordem moral e asseguram a integração e a regulação social, uma vez que promovem a partilha de valores específicos.	Émile Durkheim (1998).
Perspectiva sistêmica	Debruça-se sobre as formas como as diferentes profissões fazem reconhecer o seu monopólio de uma determinada competência, aquilo que designa por competência jurisdicional.	Andrew Abbott (1988)

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Cabral (2006)

Dentre os contributos expostos no quadro 2.13, a visão de Abbott (1988) foi merecedora de análise mais atenta. Para justificar essa escolha, faz-se coro a Muller (2004, p. 24) quando destaca o ângulo privilegiado facultado por ele no entendimento do processo de formação e desenvolvimento das profissões da informação, atividades que podem, no entendimento desta pesquisa, abrigar aquelas desenvolvidas pelo profissional de Secretariado Executivo. Esse autor entende

profissões como “grupos ocupacionais exclusivos que aplicam algum conhecimento abstrato a casos particulares” (ABBOTT, 1988, p. 8, tradução nossa).

2.5.4 O sistema das profissões

Abbott (1988) afirma que são comuns as suposições de que uma série de estágios ou padrões denominados ‘profissionalização’ antecede a institucionalização de uma profissão e convida os investigadores à análise do tema.

Uma discussão sobre a sua dimensão formal aponta para a tentativa de encontrar um traço comum que definisse de forma genérica as profissões, com a ordem que Wilensky (1964, *apud* ABBOTT, 1988, p. 10-15)¹⁶ constatou em suas investigações da sociedade americana e que foi por ele denominada de ‘primeiros eventos’ das profissões, os quais podem ser replicados no nascimento de várias profissões, e que estão detalhados no Quadro 2.14.

Quadros 2.14 – ‘Primeiros eventos’ comuns às profissões

-
- a) as pessoas começam a exercer determinado trabalho que precisa ser feito e passam a dedicar-se a ele em tempo integral.
 - b) tendo em vista a demanda do mercado, surge a necessidade de treinamento formal para os novos aprendizes, e se iniciam cursos com esse fim.
 - c) se isso ocorre fora da universidade, esses cursos logo procuram obter *status* acadêmico, filiando-se ou constituindo-se em departamentos universitários.
 - d) os cursos se tornam mais longos, o nível de estudo se aprofunda incluindo assuntos mais complexos, aumentando a base do conhecimento e elevando a qualidade dos serviços e o nível de compromisso pessoal dos membros do grupo com a área.
 - e) os cursos universitários proporcionam o surgimento de um corpo docente dedicado ao ensino e ao estudo, isto é, professores em tempo integral, cuja atuação contribuirá para o aumento de pesquisas – o corpo de conhecimento da área.
 - f) criam-se as associações profissionais. São definidas as competências dos profissionais atuantes na área.
 - g) em alguns casos, o aumento de conhecimento e reflexão sobre a área leva a uma mudança do nome da profissão e dos cursos, ao mesmo tempo em que aumenta o rigor visando excluir, do exercício profissional, praticantes não graduados nos cursos credenciados. Pode acontecer nesse estágio de desenvolvimento da nova área que fique mais evidente e forte a disputa com profissionais de outras áreas pelo mesmo mercado de trabalho.
 - h) criam-se as associações nacionais
 - i) regulamenta-se a profissão através de Lei, o que vai assegurar o monopólio sobre a prática profissional por meio de legislação;
 - j) tendo atingido certo grau de amadurecimento, a profissão publica um código de ética, no qual estabelece normas de condutas para seus membros, que buscarão eliminar as competições internas e o charlatanismo, assegurando proteção aos clientes.
-

Fonte: Wilenski (1964, *apud* ABBOTT, 1988, p.9-15) e Mueller (2004)

¹⁶ WILENSKY. *American Journal of Sociology*, 1964, *apud* ABBOTT, 1988, p. 9-15

Para Wilensky (1964, *apud* Abbott, 1988) tudo se inicia no fato das pessoas começarem a fazer alguma atividade o tempo todo, o que as leva a executá-la muito bem, a ponto dos clientes a requererem constantemente. Cada um dos passos ou eventos caracterizados no Quadro 2.14 move para o outro, progressivamente.

Os eventos iniciais de uma profissão têm em outros autores posições distintas, como Caplow (1954, *apud* ABBOTT, 1988)¹⁷ que advoga a sua instauração quando do estabelecimento de associações profissionais, as quais excluem os não qualificados. Adiante, seus membros mudam a denominação para ganharem rótulos capazes de restrição legislativa, o que é seguido da instituição de um código de ética e, por fim, de um movimento político para reconhecimento legal da profissão e fiscalização do trabalho sem licenciamento.

Abbott (1988, p. 15-16) discute os argumentos de outros autores e, especialmente com relação à sequência regular da profissionalização de Wilensky (1964) – que lhe parece particularmente fácil de medição e aplicação – argumenta que o conceito de competências se refere diretamente a teorias gerais de controle ocupacional.

Ele explica que a maioria das profissões americanas e britânicas seguiu com grande regularidade a análise teórica, operacional e empírica de profissionalização desses argumentos, ao passo que em outras profissões – militarismo e clero, por exemplo – alguns problemas foram identificados.

Testando os argumentos de Wilensky (1964), Abbott (1988) estudou oito eventos em 130 profissões americanas e britânicas, tendo encontrado regularidade na ordem dos eventos entre as profissões reconhecidas, tanto as ditas livres (liberais) quanto as subordinadas (auxiliares).

Em sua conclusão defende que não é possível a aplicação das sequências dos eventos tal como apontado por Wilensky (1964), avançando na formulação de um conceito próprio para o tema. Assim, Abbott (1988, p. 16-19) assegura que a maioria das teorias de profissionalização parece seguir uma abordagem comum, por ele identificadas e reunidas no que ele denominou de Teoria Sintética de Profissionalização, cujos pressupostos são realçados no quadro 2.15.

¹⁷ CAPLOW, T. *The Sociology of Work*. University of Minnesota, 1954, *apud* ABBOTT, 1988, p. 11.

Quadro 2.15 – Pressupostos básicos das teorias de profissionalização

-
- a) mudanças são unidirecionais; profissões evoluem, estrutural e culturalmente, para uma determinada forma;
 - b) a evolução de uma profissão não depende explicitamente da evolução de outras;
 - c) a estrutura social e cultural reivindicadas pelas profissões são mais importantes do que o que elas fazem;
 - d) profissões são unidades homogêneas,
 - e) a profissionalização como um processo não muda com o tempo.
-

Fonte: Abbott (1988, p. 16-19)

Dos pressupostos expostos no quadro 2.15, Abbott (1988) assevera que tais abordagens, apesar de encontrarem respaldo em muitos estudos de caso, têm profundas deficiências, tendo sido rejeitadas por testes empíricos mais recentes. Desta forma, o referido autor vem propor uma teoria alternativa que inverte os pressupostos problemáticos das teorias de profissionalização. Ele esclarece que os conceitos de profissionalização têm na estrutura do trabalho o seu foco principal. No seu entender, entretanto, o trabalho em si é que deve se constituir em ponto principal de estudo. Assim, ele redireciona o seu olhar para a compreensão dos elementos característicos dos grupos com trabalhos comuns: “O controle do trabalho é que coloca as profissões em conflito umas com as outras e torna as suas histórias interdependentes” (ABBOTT, 1988, p. 19, tradução nossa).

Nasce aí o conceito de jurisdição, pelo qual o autor redimensiona o foco de sua pesquisa para o contexto da profissão estudada, assegurando relevância ao efeito advindo dos conflitos entre os distintos grupos de atividades profissionais na disputa pelo poder. Nessa concepção abrangente, a ideia central, ao invés do estudo de cada profissão isoladamente, consiste em enxergá-las como partícipes de um mesmo sistema ecológico e interativo, dentro do qual competem por espaço e poder. Assim, o sistema formado pelas profissões tem na interdependência a viga mestra sobre a qual as demais características particulares se repousarão: o que ocorre a uma profissão afeta a todas as demais.

Cada profissão domina e controla uma jurisdição, entendida como a relação entre a profissão e a sua prática profissional, abrangendo o seu espaço de trabalho ou a sua reserva de mercado na sociedade. A jurisdição não tem apenas uma cultura, mas também uma estrutura social (ABBOTT, 1988, p. 59). Diagnóstico, tratamento, inferência e trabalhos acadêmicos fornecem o maquinário cultural da

jurisdição. Cada profissão se dedica a um conjunto de tarefas profissionais às quais está ligada pelo que Abbott denomina de laços da jurisdição.

Para este autor, há um número limitado de jurisdições no sistema, e as profissões estão sempre competindo para manter o domínio exclusivo daquelas que julgam corresponder às suas tarefas profissionais. A disputa dá-se a nível interprofissional, ou seja, entre grupos profissionais que buscam ocupar ou ampliar seus espaços, e a nível intraprofissional, ou seja, dentro dos próprios grupos ocupacionais que operam dentro de uma mesma área de trabalho. Para o autor, não basta a realização de atos especializados para dominar uma jurisdição. É preciso que sejam garantidos direitos exclusivos sobre esses atos, o que geralmente ocorre por meio de legislação.

Ele também afiança que, de tempos em tempos, forças externas ou internas ao sistema criam, extinguem ou remodelam as tarefas profissionais. Quanto às forças internas, quando do desenvolvimento de novos conhecimentos ou habilidades no âmbito de uma profissão, pode haver a consolidação da manutenção da jurisdição ou a sua expansão para outros campos (p. 97); outro conjunto de efeitos internos surge na estruturação social da profissão, incluindo as mudanças normalmente chamadas de profissionalização. O desenvolvimento da tecnologia e pressões oriundas de fatores econômicos são exemplos de forças externas. No caso da Engenharia, por exemplo, enxerga-se claramente o impacto das tecnologias, ocasionando o seu desdobramento em Engenharia Civil, Mecânica e Elétrica (p. 92). O efeito dessas forças sobre o sistema é o desequilíbrio seguido de um período de disputa, cujo desfecho traz de novo o equilíbrio, mas agora com arranjo diferente na posição das profissões (p. 104). Ou seja, forças sociais, presentes no contexto em que se situa o sistema de profissões exercem impacto em grupos profissionais específicos por meio da estrutura dentro da qual uma dada profissão existe, e não diretamente sobre ela.

Abbott (1988, p. 59-67) também destaca a presença de arenas dentro das reivindicações de jurisdição: a) a arena do sistema legal, que pode conferir o direito de controle formal sobre o trabalho, o monopólio de certas atividades e o controle de certas configurações de trabalho; b) a arena da opinião pública, onde as profissões constroem imagens que podem influenciar e que pressionam o reconhecimento legal e c) a arena do espaço do trabalho.

Sustenta o autor que a opinião pública tem sido, inclusive, responsável pelo poder que permite a obtenção de proteção legal por algumas profissões (p. 60). É essencial, ele adverte, a conciliação da posição pública de uma profissão com a sua posição no mercado de trabalho. Assim, o que foi definido por lei pode, na realidade do local de trabalho, ser contrariado, obedecendo a determinações culturais e sociais. A reivindicação pública de jurisdição de tarefas de uma profissão, feita por intermédio de *talk shows*, revistas e jornais, por exemplo, atrai a simpatia do público, sustenta o autor.

A arena legal frequentemente inclui o controle sobre certos tipos de linguagem, tanto aquelas que descrevem as tarefas quanto as utilizadas para conduzir o trabalho. Esse é o caso, cita Abbott, (p. 62), dos contadores, que têm o controle legal do significado de palavras como 'depreciação' em contexto financeiro.

Abbott (p. 64-65) esclarece que o espaço de trabalho normalmente é uma organização, mas alguns profissionais trabalham sozinhos ou em mercados abertos. No caso de mercados abertos, o controle das fronteiras jurisdicionais pode se dar, por exemplo, através das redes de referência ou de estruturas similares. Os anúncios são usados para estabelecer, para o público e para as fontes de referência, a contribuição exata desta ou daquela profissão, mensagem que se identifica na frase por ele citada: "deixe os profissionais de planejamento financeiro no Banco XYZ ajudá-lo a encontrar o dinheiro que você precisa" (ABBOTT, 1988, p. 65, tradução nossa).

Uma forma de transferência de conhecimento, denominada por Abbott (p. 65) de assimilação de trabalho, é por ele destacada e exemplificada em duas interessantes situações: a primeira delas é quando o volume de tarefas é tão grande que os não-profissionais vêem-se impelidos a assumir a sua execução, a segunda é quando o profissional designado para fazer determinada tarefa é incompetente e alguém – provavelmente não oficialmente qualificado – é concitado a fazer o trabalho. Assim, Abbott destaca que os profissionais não são um grupo homogêneo e que no sistema de jurisdição do local de trabalho o que importa é o resultado real do esforço laboral da pessoa. Dessa forma, a despeito de certos indivíduos não serem credenciados ou não possuírem formação teórica, eles aprendem sobre a profissão no exercício de suas atividades. Em profissões intimamente relacionadas, eles podem até mesmo saber mais sobre o trabalho do que aqueles oficialmente qualificados para exercê-lo.

O autor prossegue em suas considerações, afirmando que a assimilação é considerável e resultante da mesclagem de trabalhadores. Em ambientes, como o de hospitais para doentes mentais, por exemplo, os atendentes acabam prescrevendo medicamentos por conhecer como eles funcionam, apesar de não disporem de conhecimentos relacionados ao tratamento das doenças.

Conflitos jurisdicionais requerem soluções. Abbott (1988) aponta soluções para o impasse, as quais são estão expostas no quadro 2.16.

Quadro 2.16 – Soluções para conflitos jurisdicionais

-
- uma profissão mantém o controle cognitivo da jurisdição, compartilhando a sua prática com outra profissão;
 - as profissões em disputa dividem a jurisdição em dois segmentos interdependentes;
 - além dessa divisão, as profissões chegam a um acordo e compartilham uma terceira área;
 - uma das profissões detém controle decisório sobre certos aspectos do trabalho;
 - as profissões dividem suas jurisdições de acordo com a natureza do cliente e não segundo o conteúdo do trabalho.
-

Fonte: Abbott (1988, p. 69)

Referenciando-se ao quadro 2.16, Abbott (1988) destaca que a última das soluções – divisão de jurisdição de acordo com a natureza do cliente – acontece no mercado de trabalho, quando um grupo profissional delega a outro grupo parte do seu trabalho, por reconhecer a sua impossibilidade, por falta de números, de atender à demanda pelos seus serviços.

Diversos estudos de casos recheiam os exemplos do autor em sua análise, dentre elas casos relacionados à subordinação de profissões, como o da profissão de enfermagem. Idealizada na sua origem para ser uma profissão de administração e custódia de igualdade com a profissão médica, com autoridade e formação independente (ABBOTT, 1988, p. 71), a enfermagem originou-se da dedicação de mulheres voluntárias às igrejas para atendimento dos feridos nas guerras, tendo constituído na sua trajetória histórica uma imagem de altruísmo e consolo desvelado. No decorrer do tempo, para tais serviços baixos salários começaram a ser pagos. As conquistas que o grupo acumulou no seu percurso profissional culminaram com o reconhecimento da profissão de enfermeiro, hoje subordinada à de Medicina.

Abbott (p. 66-69) analisa a contradição entre as arenas formais dos sistemas legal e público e a arena informal do espaço de trabalho. A imagem pública é enfatizada continuamente no local de trabalho. No exemplo citado por esse autor, os

médicos dominam a divisão médica do trabalho. Os enfermeiros, por outro lado, destacam a sua separação formal dos seus subordinados, mas enfatizam a função e o conhecimento que partilham com os médicos. As profissões dominantes parecer ser bem sucedidas em esconder do público a excessiva assimilação dos conhecimentos profissionais no mercado de trabalho (p. 68): a ficção pública acredita que apenas doutores fazem certos tipos de coisas, enquanto enfermeiras e outros estão de fato fazendo todas elas. Desta forma, o autor destaca que a assimilação ocasionalmente penetra dentro de um sistema jurisdicional formal, reestruturando-o completamente.

Interessante análise é feita por Abbott (1988, p. 79-85) no tocante à estrutura interna das profissões. Para o autor, a organização social das profissões tem três aspectos: grupos, controles e espaço de trabalho. Os grupos caracterizam por possuírem formas e funções variadas. Os controles profissionais compreendem os controles informais e os formais. Os formais normalmente obedecem a certa ordem de ocorrência, podendo incluir escolas para formação profissional, testes para admissão no meio profissional, licenças para atuação nesse meio e um código de ética. Quanto ao espaço de trabalho, uma profissão tem alguns espaços que não estão envolvidos com a sua prática, mas que compõe um corpo de conhecimento que lhe é próprio, o que compreende jornais, publicações científicas, institutos de pesquisa e outras organizações culturais normalmente associadas às universidades, indústrias ou agências governamentais (p. 80).

“Depois que um grupo entra em uma competição, o que importa para nós não é o que ele reivindica ser, mas o que ele efetivamente é” (ABBOTT, 1988, p. 82, tradução nossa). A contradição entre a definição de profissões através de suas reivindicações ou pelas suas funções é resolvida, segundo o autor, lembrando que a importância da estrutura social profissional reside em seu efeito sobre as habilidades da profissão de manter-se dentro de um sistema competitivo. Apenas através das suas reivindicações pode um grupo entrar na competição pela primeira vez.

Tecendo considerações sobre como a organização social das profissões afeta os tipos de reivindicações jurisdicionais que elas fazem e garante-lhes o sucesso no seu intento, o autor aponta para três interessantes considerações. A primeira é que quanto mais uma profissão é fortemente organizada, mais eficazes serão os seus pedidos à jurisdição, particularmente nas arenas da opinião pública e do sistema legal, dado o comprometimento dos seus membros e a sua legitimidade

cultural. A segunda é que a existência de uma associação nacional apresenta-se como uma garantia para a conquista de créditos públicos ou legais. Nos créditos em espaço de trabalho, as profissões organizadas têm maior chance de conquistá-los, mas não são essenciais para as reivindicações de jurisdição nesse campo: apesar do seu tamanho e organização, a profissão de engenharia não tem como pressionar as grandes corporações industriais, por exemplo (p. 83). Por fim, a terceira consideração feita pelo autor é que as profissões relativamente menos organizadas têm certas vantagens em concorrência no espaço de trabalho, uma vez que a ausência de um foco claro e talvez de uma estrutura cognitiva nitidamente estabelecida em seu interior, lhes proporciona certa mobilidade para assumir tarefas disponíveis, como foi o caso das profissões de computação, que migraram das atividades de programação para as de planejamento e operação.

A estrutura social das profissões, para Abbott (1988), não é fixa e nem se apresenta uniformemente benéfica, não existindo um limite ou estrutura definidos para as profissões:

"As profissões maduras estão constantemente se subdividindo sob as várias pressões de demandas do mercado, a especialização e a competição interprofissional. Algumas condições competitivas favorecem as menos organizadas, outras, aquelas que apresentam melhor organização" (ABBOTT, 1988, p. 84, tradução nossa).

Algumas profissões, por possuírem habilidades generalizáveis, têm deslumbrado e investido, com certa mobilidade, em se deslocar de um campo profissional para outro. A própria sociedade tem exigido de alguns grupos profissionais o desenvolvimento de tarefas, competências e habilidades que lhes possibilita autonomia pessoal, deles exigindo o discernimento quanto a um novo direcionamento ao seu trabalho. Os bibliotecários, por exemplo, são diferenciados por clientela, podendo optar por trabalhar em escolas, indústrias, governo, público, e, até mesmo, em áreas acadêmicas (p. 123).

Em um capítulo inteiramente dedicado às profissões da informação, o autor lembra uma característica histórica por ele apontada no sistema das profissões: uma nova tecnologia requer capacidade profissional ou uma nova técnica é exigida para antigas profissões (p. 215). Em análise sobre as investigações de Abbott, Mueller (2004, p. 23) busca identificar as características do que ela chama de jurisdição da informação, iniciando por apontar que o significado exato dos termos Profissões da

informação e Profissionais da informação não é claro em relação aos profissionais, aos trabalhos ou aos serviços a que se referem. Entretanto, a autora reconhece a existência de um consenso acerca de certas características mínimas comuns a esses profissionais e admite que, no Brasil, bibliotecários, arquivistas e os mestres e doutores em Ciência da Informação formam o núcleo desse grupo.

A mesma autora examina diversos fatos históricos dos grupos que constituem os Profissionais da Informação para responder a alguns questionamentos, no sentido de identificar as características da jurisdição da Informação. Conclui que está havendo mudança na jurisdição inicialmente dominada pela Biblioteconomia, hoje aparentemente compartilhada por várias profissões, entre as quais a Biblioteconomia, a Arquivologia e os mestres e doutores em Ciência da Informação.

2.5.5 Considerações sobre as contribuições dos estudos de Abbott (1988)

A Teoria da Jurisdição de Abbott (1988), apoiada no que o autor chama de Sistema de Profissões, discute o movimento das profissões, a sua interdependência e a sua luta por espaços profissionais. Reconhecendo o *savoir-faire* existente dentro de cada grupo profissional, o autor efetua interessante análise sobre a mobilidade e conquistas profissionais nas arenas do poder público, na arena legal e no espaço de trabalho. As forças internas e externas que pressionam uma profissão, no sentido de afetar a sua estabilidade, bem como os resultados derivados de suas ações, são estudadas pelo autor. Uma série de variáveis influencia a disputa das profissões por um determinado espaço profissional ou jurisdição.

Todos os elementos analisados por Abbott (1988) cumprem relevante papel e, no seu conjunto, permitem a construção de uma perspectiva que, se não conduz ao pleno entendimento do desenvolvimento das profissões, leva a refletir sobre os valores históricos, culturais e sociais que podem influenciar na construção ou sedimentação de um grupo profissional.

As ponderações e conjecturas apresentadas por esse autor permitem adquirir uma visão mais clara acerca das características que revestem as profissões e são particularmente úteis para que se possa fazer uma reflexão sobre o espaço de trabalho do profissional de Secretariado Executivo, no item seguinte.

2.6 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

A proposta desse capítulo é sistematizar e sintetizar a teoria e a prática do cotidiano do profissional de Secretariado Executivo frente a um futuro sem as limitações da geografia, do armazenamento e do espaço.

Apoiando em autores como Lewin (1952, 1978), Allen (1969), Mintzberg (1992), Abbott (1998), Natalense (1998), Portela e Schumaker (2006), Sabino (2006), Paim (2007), dentre outros, é intenção desse capítulo examinar detidamente essa profissão, percorrendo o seu lastro histórico e detendo-se em suas peculiaridades e características mais relevantes.

Em um passo posterior, será efetuada uma analogia entre a profissão de Secretário Executivo e a do profissional da Informação, bem como entre o profissional de Secretariado Executivo e o *gatekeeper*, por se enxergar pontos em comuns e correlatos entre elas. Serão feitas algumas considerações sobre o ofício de Secretariado Executivo, examinado dentro da visão abbottiana de profissão.

Parece pertinente iniciar as considerações lembrando que o universo do trabalho está em perpétuo estado de fluxo, rompendo paradigmas e acompanhando as mudanças que se observam na sociedade. Os trabalhadores adotam cada vez mais uma postura proativa, acelerando a velocidade do seu aprendizado para se emparelharem com as mudanças.

A nova dimensão da informação a desvincula de espaços delimitados e a projeta em todos os ambientes. Reconhece-se que a informação existe e tem valor próprio quando usada em contextos específicos.

Isto, por si só, exige novas posturas e demanda que as organizações busquem nos valores humanos um desempenho que irá garantir o seu sucesso frente à concorrência.

É inevitável que o crescimento das empresas ocorra em paralelo com o aumento de sua complexidade, derivada, em grande parte, do volume, do estágio e da intensidade do desenvolvimento técnico especializado que elas necessariamente devem ter.

Para Dale e Urwick (1971, p. 18) a grande empresa tende a ser uma galáxia de especialistas, consistindo-se em grupos de pessoas que passam a maior parte de suas vidas de trabalho na prática intensiva de aptidões particulares. Tornando-se mais complexas, as empresas passam a operar em áreas mais extensas,

transnacionalizando-se e sendo conduzidas a um repensar permanente de sua estratégia global, de maneira a assumir formas de gestão que superem as turbulências econômicas mundiais.

A avassaladora ampliação da carga de trabalho tem efeito direto no desempenho das atividades dos executivos-chefes, deles exigindo mais dedicação e preparação.

Contudo, um aspecto especial e de tendência geral é que grande parte das atribuições e tarefas dos executivos-chefes sejam pulverizadas nas diferentes posições que lhe são subordinadas, aliviando-lhes a sobrecarga de trabalho e permitindo que eles se devotem a temas mais críticos e estratégicos (DALE e URWICK, 1971, p. 13).

Os mesmos autores lembram que, principalmente no campo de relações industriais, algumas tarefas de incidência aleatória não devem ser delegadas por serem especialmente delicadas e exigirem táticas ou decisões de especial envergadura, como é o caso, por exemplo, das negociações com sindicatos.

É nesse cenário que se situa o profissional de Secretariado Executivo.

As considerações anteriormente realizadas suscitam alguns questionamentos: Quem são os Secretários Executivos? O que fazem? O que querem? Como a sociedade os vê? Como gostariam de ser vistos? Quais são os seus modos de socialização? Os secretários executivos se constituem em um grupo profissional? Quais são as suas especificidades e organização? Quais são os seus pontos fortes e fracos? Quais são as suas condições de inserção no mercado, as suas formas de atividade? Quais são as suas competências de hoje? E as do futuro? O que distingue e o que aproxima o profissional de Secretariado das profissões de informação? Como os secretários executivos constroem as suas identidades profissionais? Finalmente, é o profissional de Secretariado Executivo um *gatekeeper*?

Essa profissão, onde se registra a presença maciça das mulheres, parece ainda estar carecendo de reconhecimento por parte da sociedade e até mesmo dos profissionais que nela atuam, talvez em virtude do ambiente cultural onde se desenvolveu, aliado à visão estereotipada que, como se verá adiante, sempre a caracterizou.

2.6.1 Contexto histórico da profissão

Discutir a profissão de Secretariado Executivo exige, preliminarmente, o entendimento da origem da profissão. Iniciamos por nos situar no século IV a.C., quando, segundo Natalense (1998) a função de secretário era exercida pelos escribas, profissionais de atuação destacada junto aos povos que desenvolveram a escrita e o comércio e dominavam o idioma, a literatura e a história do seu país.

Sabino (2006) convida a nos localizar nos anos 3.000 a 2.000, na Mesopotâmia, quando os sumérios inventaram a escrita cuneiforme. Na história da civilização sumeriana, afirma essa autora, encontraremos a presença de Reis e deuses, os quais mantinham auxiliares para a transmissão de suas decisões ao povo. Os Reis tinham os seus escribas, e os deuses tinham Nebo, deus dos escritores. No sentido etimológico, a palavra escriba deriva do latim *scriba*, do hebreu *sôpher*, que significa contar e se traduz como secretário ou copista e do grego *gram ma téus*, sendo traduzido como escriba, instrutor público. Ao escriba cabia todo tipo de contabilidade, incluindo a tarefa de calcular impostos, anotar o que acontecia nos campos e calcular a sua produtividade, contar os grãos, controlar os estoques dos armazéns, além de escrever contratos, atos judiciais e cartas. Dessa profissão muitas outras se originaram, dentre elas a de Secretariado Executivo (NATALENSE, 1998; GUIMARÃES, 2001, p. 291; PORTELA e SCHUMAKER, 2006; p. 16; SABINO, 2006).

A proximidade dos secretários dos grandes líderes, e até mesmo a sua própria inserção no círculo de alto comando, dava-lhes o privilégio de conhecer e lidar com documentos e informações de acesso limitado, trazendo-lhes certo poder e exigindo-lhes fidelidade ao seu senhor e cautela no tratamento das informações que recebiam. Este fato, na visão de Sabino (2006) evidencia claramente o aspecto de assessoria aos seus líderes e corrobora a figura do escriba como precursor do secretário atual. Outro fato apontado pela mencionada autora e que endossa essa afirmativa refere-se à história da Dinastia Macedônica, durante o reinado do Imperador Alexandre Magno (356 a.C – 323 a.C). Alexandre, o Grande, como era conhecido, cercava-se de secretários em suas batalhas para conquistas territoriais, os quais o serviam tanto na composição de seus exércitos, defendendo os interesses do Imperador, como nos registros dos grandes feitos do Império.

Como nas civilizações mais antigas predominavam os analfabetos, o escriba detinha relevante papel social, ligado ao campo administrativo e, inicialmente, também, a uma vertente religiosa. Dessa vertente o escriba foi sendo paulatinamente afastado, substituindo-a por novas características. Nasceram, assim, os eruditos, filósofos, professores, sábios e escritores, aqueles que ocupavam cargos importantes nos negócios públicos da nação, atuando como Secretários do Estado, cuja tarefa era preparar e emitir decretos em nome do rei. Grande número de escribas, entretanto, permaneceu na condição de escravo, transformando-se em copistas, arquivistas, leitores e colaboradores intelectuais das obras assinadas pelos amos. Deste grupo foi que se originou o secretário, como hoje se conhece (PORTELA e SCHUMACHER, 2006, p. 16).

Na Idade Média a função de secretariar se restringia às tarefas de copiar e arquivar, atribuições assumidas pelos monges. Portela e Schumacher (2006, p. 16-17) lembram que dessa época até o ano de 1760 as atividades executadas pelos secretários aparecem muito discretamente no quadro de empregos em geral. O advento da Revolução Industrial e o significativo incremento do maquinário nas indústrias passam a exigir uma nova estrutura empresarial e uma conseqüente função de assessoria administrativa, abrindo campo, então, para a contratação de profissionais com função de secretários. Na década de 1950, com a chegada das multinacionais, a atuação da secretária começa a ser percebida no Brasil, (NATALENSE, 1998), em atividades que se restringiam à datilografia, arquivo e anotações de recados.

2.6.2 O exercício da profissão

2.6.2.1 A regularização da profissão

A Lei nº 6.556, de 05/09/78, esboçou o desejo de uma sociedade que já admitia uma classe secretarial nas organizações, expressa na existência de curso superior específico na área nas Universidades Federais da Bahia e de Pernambuco. Por não fazer distinção entre o Secretariado Técnico e o Executivo, essa Lei atraía, entretanto, severas críticas das instituições e dos profissionais envolvidos direta ou indiretamente nas suas atividades.

Verifica-se a clara dissonância das ações governamentais neste contexto, tendo em vista que a “a formação, criada pelo próprio governo em instituição federal, habilitava o indivíduo para uma profissão que, oficialmente, não existia” (SABINO, 2006, p. 24). Outro inconveniente a ser registrado com relação à referida Lei, e ressaltado pela autora mencionada, encontra-se no seu artigo 4 e diz respeito à sua aplicação, [...] “à iniciativa privada, às empresas com maioria de ações do Estado ou da União, às empresas públicas e às fundações” [...], o que exclui claramente – e inexplicavelmente – a administração direta e as autarquias da União da contratação de secretários habilitados profissionalmente.

Na Lei de Regulamentação da profissão de Secretariado Executivo, de nº 7.377, sancionada em 1985, verifica-se a inclusão da distinção entre o Secretariado Técnico e Executivo e a eliminação do já mencionado artigo 4 da Lei nº 6.556, anteriormente citada. Entretanto, a despeito de representar uma conquista para a classe, a nova Lei não indicou mecanismos que obrigassem as empresas a cumpri-la. Ao contrário, ao definir a responsabilidade das Delegacias Regionais do Trabalho (DRT) pelo registro profissional, a elas delegou o julgamento da atribuição ou não deste registro (FIGUEIREDO, 1987, p. 16-17).

Ao ressaltar que na data da promulgação da Lei referenciada já se contava no Brasil com sete cursos de graduação autorizados pelo Governo Federal, Sabino (2006, p. 7) revela que o curso de Secretariado Executivo caracterizou-se por indefinição até mesmo quanto à sua vinculação, uma vez que em algumas instituições ele está ligado à área de Administração, enquanto em outras ele se subordina à área de Letras, configurando-se como uma especialização do curso.

Este descompasso – por nós reconhecido como atualmente ainda vigente – concorre para a “indefinição sobre a área de atuação do secretário executivo, pois, como depõe o próprio histórico da profissão, as atividades proeminentes da função são estreitamente ligadas à assessoria administrativa” (SABINO, 2006, p. 37).

Em 07/07/89 foi publicado o *Código de Ética* da categoria, que, em seu artigo 4º, identifica como direito dos Secretários e Secretárias garantir e defender as atribuições estabelecidas na Lei de regulamentação.

No sentido de sanar as dificuldades decorrentes da interpretação da Lei nº 7.377/85, e no intuito de responder às solicitações da sociedade organizada e do próprio mercado de trabalho – que exigia empregados com maior qualificação – em 1996 foi promulgada a Lei nº 9.261. Cumpre obtemperar, todavia, que o seu texto

endossou um aspecto negativo também presente na Lei anterior, qual seja, levou ao entendimento do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que a sua data de vigência seguia a Lei nº 7.377, de 1985, ou seja, na data do início da vigência da Lei os profissionais já teriam que contar com os requisitos exigidos por ela.

Para fins de aplicação dessa Lei, o profissional de Secretariado pode ser duas classificações: secretário executivo e técnico de secretariado. As descrições dessas classificações encontram-se no Quadro 2.17.

Quadro 2.17 – Distinção entre o Secretário Executivo e o Técnico em Secretariado

Para efeito da Lei nº 9.261 de 11/01/96, é considerado:

I - Secretário Executivo

- a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, reconhecido na forma de Lei, ou diplomado no exterior por curso de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma de Lei.
- b) o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de vigência dessa Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no Art. 4º dessa Lei.

II - Técnico em Secretariado

- a) o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado em nível de 2º grau;
 - b) portador de certificado de conclusão do 2º grau que, na data de início da vigência dessa Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no Art. 5º dessa Lei.
-

Fonte: Extraído de BRASIL. Lei nº 9.261, de 10 de Janeiro de 1996.

Verifica-se, dessa forma, que é clara a qualificação necessária para o exercício da profissão de Secretariado Executivo e de Técnico em Secretariado no mercado de trabalho. Sabino (2006) ressalta que é de se deduzir, pois, que o indivíduo que venha a ocupar o posto de secretário executivo, sem o atendimento àquele requisito da lei, estará em situação irregular no mercado. Dessa forma, a anotação do cargo de secretário executivo de um indivíduo não qualificado nos ditames da lei, acarretaria em crime de falsidade documental, transgredindo o artigo 299, do Código Penal, afirma a referida autora. É de conhecimento geral, entretanto, que isto não se efetiva.

Outro aspecto defendido pela classe secretarial diz respeito às dificuldades da aplicação da Lei nº 9.261/96, tendo em vista que a fiscalização e orientação para o exercício da profissão são atribuídas aos Conselhos Profissionais, o qual não

existe, no caso do Secretariado Executivo. A própria Lei não exige a criação de tais conselhos, o que representa uma evidente contradição.

Existe um movimento de entidades representativas da classe, no sentido de constituir, a nível federal, um Conselho Profissional especial voltado para os profissionais da área de secretariado. Devido à ausência de um órgão fiscalizador próprio, essa ação é transferida para o MTE, acarretando distorções, visto que os assuntos são julgados por indivíduos que desconhecem as peculiaridades da profissão.

Pura ironia: a própria Lei que regulamenta a profissão corrobora a permanência de indivíduos em situação irregular nas organizações, fazendo-os transgressores do seu próprio *Código de Ética*, que em seu “artigo 20º Constituem infrações”, cita à alínea b: “[...] exercer a profissão sem que esteja devidamente habilitado na legislação específica [...]”.

2.6.2.2 Sindicatos

Em 1967 surgiu no Brasil o ‘Clube das Secretárias’, depois ‘Associação das Secretárias do Rio de Janeiro’, associação com o objetivo de servir a classe secretarial (FENASSEC, 2010). No ano seguinte, em Porto Alegre, foi fundada a Associação das Secretárias do Rio Grande do Sul (ASERGS), que atuava como entidade civil, mas não possuía representatividade legal. A ASERGS iniciou um processo de formalização para transformar a entidade em Associação Profissional das Secretárias, objetivando fundar um sindicato para a categoria (SABINO, 2006).

A mesma autora assegura que em outros Estados foram fundadas outras associações civis, cuja união sedimentou a fundação da Associação Brasileira de Entidades de Secretárias (ABES), em setembro de 1976. A ABES, através de representantes das associações de secretárias de todo o País, envidou esforços para a criação de sindicato para a categoria, no intuito de conseguir poder de negociação junto à sociedade e ao governo, o que culminou, em 1987, com a Portaria nº. 3.103, do MTE, que, na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), criou uma categoria diferenciada para os secretários. Com a transformação das associações em sindicatos houve a extinção da ABES, sendo criada, em 31 de agosto de 1988, a Federação Nacional de Secretárias e Secretários (FENASSEC).

2.6.2.3 Salários

O guia dos salários disponibilizado no *site* oficial da Fenassec aponta para valores diferenciados em cada Estado. A título de informação, apresentam-se no quadro 2.18 alguns deles.

Quadro 2.18 – Salários pagos aos secretários executivos nos Estados selecionados

ESTADO	MÉDIA SALARIAL
Bahia	R\$ 1.400,00 a R\$ 5.200,00
Ceará	R\$ 1.650,00
Distrito Federal	Entre R\$ 1.368,00 a R\$ 2.250,00
Rio de Janeiro	No mercado a partir de: R\$ 1.904,00 Na empresa de porte médio: R\$ 2.065,00 Na empresa de grande porte atinge: R\$ 7.000,00
Rio Grande do Sul	Secretária Executiva – a partir de R\$1.150,00 Com domínio de um idioma - a partir de R\$1.450,00
São Paulo	Secretária Português R\$ 1500,00 Secretária Bilíngue R\$ 2500,00 Secretária Trilíngue R\$ 3500,00

Fonte: Fenassec, 2010

Observa-se, pelos dados do quadro 2.18, que no Estado do Rio de Janeiro e na Bahia a média salarial máxima é significativamente maior do que os demais Estados, talvez em virtude da existência de empresas de grande porte nos seus polos industriais.

Nos demais Estados a média se mantém, sendo que no Estado de São Paulo observa-se uma média um pouco superior aos demais Estados.

2.6.2.4 Número de profissionais no País

Contatou-se a Fenassec para a obtenção de dados relativos ao número de profissionais atuantes no País e os últimos dados de que dispõe a Federação foram acessados. Tais dados se referem a uma pesquisa realizada pelo Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (CESIT), da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), e foi realizada no ano de 1999.

A pesquisa que aponta para a existência, em 1999, de pouco mais de dois milhões de secretários atuando no mercado brasileiro, exposta no Quadro 2.19,

enquadrou como secretário todo o pessoal que desenvolvia atividades junto aos escritórios, aí incluindo atendentes, recepcionistas e escriturários, dentre outros.

O CESIT levou em conta as informações prestadas pelas empresas, por meio das Relações Anuais de Informações Sociais (RAIS) (FENASSEC, 2011).

Quadro 2.19 – Número de profissionais de Secretariado Executivo no País em 1999

Unidade da Federação	Número
Acre	2.000
Alagoas	36.000
Amapá	2.000
Amazonas	10.000
Bahia	30.000
Ceará	30.000
Distrito Federal	30.000
Espírito Santo	10.000
Goiás	5.000
Maranhão	12.000
Mato Grosso	5.000
Mato Grosso do Sul	5.000
Minas Gerais	200.000
Pará	35.000
Paraíba	3.500
Paraná	45.000
Pernambuco	40.000
Piauí	6.000
Rio de Janeiro	400.000
Rio Grande do Norte	10.000
Rio Grande do Sul	60.000
Rondônia	2.000
Roraima	2.000
Santa Catarina	55.000
São Paulo	1.000.000
Sergipe	18.000
Tocantins	1.200
Total	2.054.700

Fonte: FENASSEC (2011)

O quadro 2.19 traz os últimos dados oficiais sobre o número de profissionais atuantes no mercado brasileiro, os quais estão bastante desatualizados.

Reconhece-se que a inexistência de dados reais e de critérios rígidos quando à classificação profissional no nível de Secretariado Executivo impossibilita avançar no sentido de construir um panorama da realidade que caracteriza esta área. Por outro lado, a ausência de dados atuais fornece indícios – até mesmo alerta

– de que há ainda muito a ser desvendado neste campo, de maneira que se possa retratar – ou pelo menos, esboçar – um cenário fidedigno ao universo da profissão que se propõe a conhecer mais a fundo.

Outro dado que também interessou refere-se ao número de profissionais com registro nas DRT's, para o que se procedeu a um levantamento, ora apresentado no Quadro 2.20.

Quadro 2.20 – Profissionais de Secretariado Executivo registrados no Brasil

Unidade da Federação	Número de profissionais
Acre*	43
Alagoas	24
Amapá	-
Amazonas	105
Bahia	1331
Ceará	119
Distrito Federal*	1503
Espírito Santo*	103
Goiás*	33
Maranhão*	40
Mato Grosso	10
Mato Grosso do Sul*	42
Minas Gerais	1056
Pará*	88
Paraíba*	116
Paraná*	655
Pernambuco	1573
Piauí*	23
Rio de Janeiro	3348
Rio Grande do Norte*	165
Rio Grande do Sul*	1320
Rondônia*	4
Roraima	52
Santa Catarina	265
São Paulo	9.520
Sergipe*	98
Tocantins	-
Total	21.636

Fonte: SABINO (2006)
* atualizado até 5/2000

Os dados expostos no Quadro 2.20, como se vê, estão defasados. Procurou-se a Fenassec no afã de atualizá-los, e não se logrou sucesso. A Presidente dessa Federação informou que há cerca de dois anos foi feita uma consulta sobre o tema diretamente ao MTE, mas não se conseguiu dados

atualizados. O MTE argumentou que as suas Superintendências estavam com os bancos de dados desatualizados (FENASSEC, 2011).

Com relação, pois, à profissão de Secretariado, não é possível, em virtude da ausência de dados, fazer um parâmetro entre o número de profissionais registrados formalmente e o número daqueles que atuam na área. Parece que a inexistência de um conselho específico para a classe impossibilita a sua organização interna e a construção de dados estatísticos que venham a permitir um diagnóstico dos problemas que ela enfrenta.

2.6.2.5 Cursos superiores em Secretariado Executivo

Com base em pesquisa efetuada no Ministério da Educação e Cultura (MEC) elaborou-se o Quadro 2.21, o qual apresenta o número atual de cursos superiores reconhecidos na área de Secretariado Executivo, por Unidade da Federação.

Quadro 2.21 – Cursos superiores em Secretariado Executivo

Unidade da Federação	Privado	Público			TOTAL
		Federal	Estadual	municipal	
Acre	2	-	-	-	2
Alagoas	3	-	-	-	3
Amapá	2	1	-	-	3
Amazonas	2	1	-	-	3
Bahia	12	1	-	-	13
Ceará	3	1	-	-	4
Distrito Federal	11	-	-	-	11
Espírito Santo	6	-	-	-	6
Goiás	9	-	-	-	9
Maranhão	3	-	-	-	3
Mato Grosso	9	1	-	-	10
Mato Grosso do Sul	4	-	-	-	4
Minas Gerais	13	1	-	-	14
Pará	4	1	-	-	5
Paraíba	1	1	-	-	2
Paraná	20	1	5	1	27
Pernambuco	6	1	-	2	9
Piauí	2	1	-	-	3
Rio de Janeiro	6	-	-	-	6
Rio Grande Norte	5	-	-	-	5
Rio Grande Sul	13	-	-	-	13
Rondônia	3	-	-	-	3
Roraima	2	1	-	-	3
Santa Catarina	13	-	-	1	14
São Paulo	52	-	-	-	52
Sergipe	1	1	-	-	2
Tocantins	2	-	-	-	2
Total	209	13	5	4	231

Fonte: Elaborado pela autora, com base em MEC (2011).

Chamou a atenção no Quadro 2.21 o baixo número de faculdades existentes no Estado do Rio de Janeiro: apenas seis faculdades, todas privadas, sendo que três delas se localizavam na capital do Estado. Por outro lado, em São Paulo, 27 faculdades particulares estão em funcionamento na capital. Fato que também nos despertou a atenção foi o alto número de faculdades públicas no Estado do Paraná, sendo uma federal, cinco estaduais e uma municipal.

Considerou-se interessante verificar se houve aumento no número de cursos superiores existentes no País, no sentido de enriquecer os argumentos e a análise desta pesquisa, utilizando-se a dissertação de Sabino (2006) como parâmetro de comparação.

Foi observada uma significativa expansão do número de cursos superiores na área, o que pode ser constatado no Quadro 2.22.

Quadro 4.6 – Cursos de Secretariado Executivo por período de criação:

PERÍODO DE CRIAÇÃO	NÚMERO TOTAL DE CURSOS
Até 1979	2
1980-1989	12
1990-1999	60
2000-2005	43
2006-2011	114
Total	231

Fonte: elaborado pela autora, com base em Sabino (2006) e MEC (2011)

Pôde-se constatar, pelos dados constantes do quadro 2.22, que o número total de instituições levantadas pela autora citada sofreu significativa ampliação se colocado em paralelo com os resultados encontrados nesta tese, no período 2006-2011. Destaca-se o número total de cursos superiores, que teve uma ampliação de aproximadamente 200% (197,43%), saltando de 117 cursos constantes em Sabino (2006) para 231 nesta pesquisa.

Tal fato vem corroborar a ênfase desta investigação de que a sociedade e o mercado de trabalho visualizam o ofício do profissional de Secretariado Executivo como cada vez mais importante e necessário. Discutiu-se anteriormente que a complexidade das organizações e a sobrecarga de tarefas destinadas ao executivo-chefe têm despertado a urgência dele se valer dos seus subordinados. Pela

ampliação de suas possibilidades de atuação, veem-se os secretários executivos como representante fieis desses subordinados.

É consequência natural que o número de cursos oferecidos tenda a crescer, acompanhando a oferta e demanda do mercado de trabalho, resultante da proliferação de empresas e do aumento das complexidades originadas do desenvolvimento técnico especializado que elas necessariamente passam a ter.

O conjunto de exigências que configuram a realidade do mundo do trabalho atual exige que o sistema educativo se volte a reconhecer as transformações características do momento, de maneira a ajustar a sua orientação e propiciar elementos que redundem na formação de indivíduos que desenvolvam competências técnicas e pessoais. Por outro lado, não é possível o esquecimento de que no universo educativo é fundamental a conscientização do indivíduo da necessidade que ele possa aprender por si mesmo.

É essencial ressaltar que o mercado de trabalho, ao admitir pessoas não proficientes para os cargos, contraria o que é preceituado na regulamentação específica da profissão e, naturalmente, desestimula aqueles que gostariam de a ela se candidatar. Este é um fator negativo, dentre aqueles expostos por Sabino (2006). A autora, ao discorrer sobre fatos históricos relevantes presentes na profissão de Secretariado Executivo, se sensibilizou com outros inconvenientes. Dentre eles, lembra que o curso específico para a profissão recebeu reconhecimento pelo Governo Federal em 1978, mas a “profissão para a qual eles se preparavam exigia, por lei, apenas a qualificação em nível médio. Dessa forma, o curso superior constaria como um crescimento cultural do estudante, mas não configuraria um diferencial no mercado” (SABINO, 2006, p. 36).

Estes são fatos históricos de repercussões negativas, uma vez que, se não impedem, pelo menos limitam a procura da área para investimento profissional. Ao mesmo tempo, contribuem significativamente para a construção de uma visão preconceituosa, desestimulante e conflitante na mente das pessoas.

2.6.2.6 Nomenclaturas utilizadas para a profissão

Existem secretários executivos que assessoram juízes, médicos, administradores, pesquisadores, professores, dentre outros profissionais. A denominação profissional de cada uma delas nem sempre é a mesma, mas as

atribuições das funções parecem ser iguais às executadas por um secretário executivo que trabalha em uma empresa privada.

Sob a denominação de secretário também se encontram diversos cargos públicos, como secretário de uma pasta do governo, secretário executivo de ministérios e secretário de governos estaduais.

Em levantamento efetuado no *site* da Fenassec foi possível constatar que ultrapassam em 500 as nomenclaturas pelas quais uma secretária ou secretário pode estar registrado em sua carteira de trabalho, as quais incluem desde nomes comuns como ‘Secretária’ a nomes compostos que permite apenas deduzir a que se referem, como ‘Secr. Dir. Gr. Prs. Cienc. Vit’. No Quadro 2.23 destacam-se algumas, aqui expostas apenas a título de exemplo.

Quadro 2.23 – Algumas nomenclaturas utilizadas para a profissão

Assessor	assessora auxiliar	assistente de diretoria
assessora de diretoria	assistente	secretária
assistente administrativo	coordenadora	secretária adjunta
assistente executivo	atendente de atividade	secretária administrativa de serviços técnicos
atendente de atividade e meio	auxiliar de faturamento	secretária A
auxiliar de custos	auxiliar de secretária	secretária <i>controller</i>
auxiliar de pessoal	auxiliar secretaria	secretária administrativa
auxiliar de treinamento	secretária adjunta bilíngue	Secretário tradutor
chefe de secretaria	secretária assistente administrativa	secretária bilíngue coordenadora
secretária administrativa geral	secretária administrativa II	secretária assistente de gerência
secretária assistente	secretária assistente de divisão médica	secretária bilíngue de gerência geral
secretária auxiliar	secretária bibliotecária	secretária bilíngue de diretoria
secretária auxiliar distrital	secretária bilíngue B	secretária bilíngue de departamento
secretária bilíngue A	secretária bilíngue de chefia de setor	secretária bilíngue de diretor presidente

Fonte: Fenassec (2010)

Verifica-se, no quadro 2.23, em apenas um relance, que o número de designações utilizadas para a profissão é tão diferenciado quanto numeroso.

Este fato tem dificultado o cumprimento da legislação, uma vez que uma empresa, ao contratar um secretário, pode fazê-lo com uma denominação totalmente

diversa, como ‘atendente de custo’, embora as suas atividades de trabalho sejam exatamente as mesmas constantes da Lei de regulamentação da profissão.

Um dado que reforça a solicitação dos profissionais pelo enquadramento funcional de secretário é o resultado de pesquisa efetuada pela Fenassec, em 2010, acerca da nomenclatura do cargo considerada mais adequada à profissão, na visão dos secretários. Os dados são expostos no Quadro 2.24.

Quadro 2.24 – Pesquisa sobre preferência pela nomenclatura da profissão

NOMENCLATURA	Número de votos
Secretário Executivo	1.017
Assistente Administrativo	288
Secretário	245
Outros	378
Total de votos	1.928

Fonte: FENASSEC (2010)

Observou-se nessa pesquisa a clara predileção dos profissionais consultados pelo termo Secretário Executivo, como pode ser constatado no quadro 2.24. Em países como os Estados Unidos essa predileção recai no termo Assistente Administrativo, termo que para os entrevistados denota um melhor *status* e salário, uma vez que naquele País o Secretariado Executivo não é profissão regulamentada (FENASSEC, 2010).

Qualquer que seja o termo utilizado, está sempre presente o modismo da administração, que em certo tempo valoriza certo nome.

Com nova identificação no CBO, o secretário executivo enquadra-se no Grande Grupo 2 (GG2) – Profissionais das Ciências e das Artes¹⁸. Este grande grupo compreende as ocupações cujas atividades principais requerem para seu desempenho conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matéria de ciências físicas, biológicas, sociais e humanas. Também está incluído neste grande grupo pessoal das artes e desportos, cujo exercício profissional requer alto nível de competência como, por exemplo, maestros, músicos, dentre outros.

Suas atividades consistem em ampliar o acervo de conhecimentos científicos e intelectuais, por meio de pesquisas; aplicar conceitos e teorias para solução de

¹⁸ Informações extraídas de www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/download?tipoDownload=1, acesso em 25 set 2010)

problemas ou, por meio da educação, assegurar a difusão sistemática desses conhecimentos.

Título

- 2523-05 - Secretária executiva - Assessor de diretoria; Assessor de presidência; Assistente de diretoria; Assistente de presidência; Auxiliar administrativo de diretoria; Auxiliar administrativo de presidência; Secretário de diretoria; Secretário de gabinete; Secretário de presidência; Secretário pleno; Secretário sênior.
- 2523-10 - Secretário bilíngue - Assessor bilíngue; Assistente bilíngue; Auxiliar administrativo bilíngue; Secretário bilíngue de diretoria; Secretário bilíngue de gabinete; Secretário bilíngue de presidência; Secretário pleno bilíngue; Secretário sênior bilíngue.
- 2523-15 - Secretária trilingue - Assessor trilingue; Assistente trilingue; Auxiliar administrativo trilingue; Secretário pleno trilingue; Secretário sênior trilingue; Secretário trilingue de diretoria; Secretário trilingue de gabinete; Secretário trilingue de presidência.

Descrição Sumária da profissão constante no CBO:

Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Coordenam e controlam equipes (pessoas que prestam serviços à secretária: auxiliares de secretária, office-boys, copeiras, motoristas) e atividades; controlam documentos e correspondências. Atendem clientes externos e internos; organizam eventos e viagens e prestam serviços em idiomas estrangeiros. Podem cuidar da agenda pessoal dos executivos.

Formação e experiência constantes do CBO

O exercício dessas ocupações requer curso superior em secretariado e áreas afins. Para as secretárias bilíngues e trilingue é fundamental fluência em dois ou três idiomas estrangeiros. O pleno desenvolvimento das atividades ocorre após dois ou três anos de experiência.

Condições gerais de exercício constante do CBO:

Trabalham nas mais variadas atividades econômicas da indústria, comércio e serviços, além da administração pública, como assalariados com carteira assinada, estatutários, ou autônomos sob supervisão ocasional. Atuam de forma individual ou em equipe, em ambientes fechados e em horários diurnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos. Assessoram chefias, atendendo mais de um diretor ou uma área. As secretárias bilíngues-trilíngues realizam as mesmas atividades que as secretárias executivas e se diferenciam nas atividades que requerem fluência em língua estrangeira.

Enquadramento da profissão na Classificação Internacional Uniforme de Ocupações (CIUO) 88¹⁹:

- 2419 - *Especialistas en organización y administración de empresas y afines, no clasificados bajo otros epígrafes.*
- 3439 - *Profesionales de nivel medio de servicios de administración, no clasificados bajo otros epígrafes*

2.6.2.7 A regularização da profissão em outros países

Apenas a título de informação e como dado comparativo, é interessante observar que a formação profissional do secretário executivo é oferecida em todos os continentes. No entanto, em pesquisa efetuada em dissertação de mestrado, Sabino (2006) identificou que, além do caso brasileiro, a regulamentação da profissão somente pode ser vista na Espanha, onde a formação ocorre em nível superior, sob o título *Técnico Superior en Secretariado*.

Segundo a autora mencionada, a legislação espanhola aborda o Secretariado em nível equivalente aos cursos superiores brasileiros, porém a educação oficial daquele País não considera haver uma categoria universitária para a área: os cursos dessa natureza são oferecidos pela rede privada de ensino universitário e, como não há regulamentação da profissão para o mercado de trabalho, a formação específica é opcional.

Diversas associações de diferentes países, entretanto, foram fundadas com o objetivo de amparar o exercício da função de secretariado executivo, oferecendo

¹⁹ metodologia internacional, publicada em 1988, sob os auspícios da OIT e que serve de referência para que seja possível um enquadramento único de valor internacional

aconselhamento jurídico, acesso a bibliografia da área, atendimento médico, cursos e treinamentos aos associados, dentre outros benefícios. Abaixo se destaca algumas delas.

Sediada em Nova York, a Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, fundada em 1946, com 3.100 membros, representando 2.500 companhias, em setembro de 2009, é um exemplo.

Outro exemplo é a European Management Assistants (EUMA), organização não governamental, registrada na França, conta com o seu escritório na Áustria. Fundada em 1974, está atualmente representada em 26 países, dentre eles a Áustria, Bélgica, Itália, Hungria, Espanha, Suécia, Holanda, Alemanha, Polônia, Suíça, Rússia e Inglaterra.

A International Association of Administrative Professionals (IAAP) é uma associação internacional sem fins lucrativos, com sede nos Estados Unidos e destinada a atender profissionais de escritórios, contando com aproximadamente 28.000 membros e filiados em 600 lugares no mundo, em setembro de 2009. Fundada em 1942 como National Secretaries Association, alterou o seu nome em 1998, para abranger um grande número de cargos administrativos variados e reconhecer o papel avanço do pessoal de apoio administrativo na administração pública. Em Portugal, existe a Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria (ASP).

Uma importante instituição de caráter internacional, autônoma, apolítica, profissional e representativa, com responsabilidade jurídica e patrimônio próprio é a Federación Interamericana de Asociaciones de Secretarias (FIAS). Fundada em Buenos Aires, Argentina, durante o Primeiro Congresso Interamericano de Secretárias, realizado em abril de 1970, a FIAS possui como membros quase todos os países da América Central e do Sul, aí incluindo o Brasil.

2.6.3 Peculiaridades quanto ao exercício da profissão

Certamente há um consenso de que certas características mínimas são comuns a todos os chamados secretários executivos, o que permite o uso da designação em diversos contextos. Entretanto, grande número de empresas não julga necessário que as pessoas por elas contratadas possuam conhecimentos, habilidades e atitudes típicas dessa classe de profissional, os quais elas acreditam

ser passíveis de aquisição através da prática na profissão e da formação específica. Essa percepção parece ter raízes no percurso histórico da profissão, recheado, como se verá, de visões preconceituosas e estereotipadas.

De acordo com os últimos dados do Departamento do Trabalho dos EUA, mais de 4,2 milhões de pessoas estavam empregadas como auxiliares administrativos e secretários, em 2006, e outros 362 mil empregos deverão ser adicionados até 2016 (IAAP, 2010). Essa mesma instituição entende o secretário como "indivíduo que possui um domínio de habilidades de escritório, demonstra a habilidade para assumir responsabilidade sem supervisão direta, com iniciativa de exercícios e julgamento, e toma decisões dentro do âmbito de autoridade".

Destaca a citada instituição que as equipes de trabalho estão se tornando mais comuns, com novos títulos sendo criados, como coordenador administrativo, administrador do escritório, especialista administrativo e gestor de informação. Os empregadores estão pagando mais para as competências especializadas, tais como editoração eletrônica e gerenciamento de banco de dados.

Diante do cenário, em que múltiplas transformações se processam, inclusive nos ambientes e nas práticas profissionais, torna-se interessante verificar quais as competências necessárias para o desempenho da profissão. Que modificações foram introduzidas nas competências e na postura dos secretários ao longo dos anos? Como elas são percebidas por esses profissionais? Houve mudanças nas relações entre a chefia? Elas trouxeram novas formas de sociabilidade? Nesse quadro, que novas posturas são exigidas desses profissionais?

O presente estudo, ao percorrer os contextos históricos que caracterizam a profissão, evidenciando os principais fatores que nela causaram impactos, pretende trazer elementos para uma reflexão sobre as sociabilidades que envolvem as práticas dessa profissão, mostrando que a atuação deste profissional ultrapassa as atividades adotadas pelos antigos profissionais e que se constituem num estereótipo da profissão. O secretário da atualidade precisa desenvolver competências e habilidades que se ajustam a contextos cada vez mais dinâmicos.

É dentro, portanto, dos objetivos dessa pesquisa, que se pretende efetuar uma comparação entre a profissão de secretário executivo e outras profissões onde se registra um índice maior de presença feminina. Tal tarefa afigura-se essencial para incluir mais cores e profundidade a essa investigação.

2.6.3.1 Ambiguidades e contradições da profissão de Secretariado Executivo

Consideradas mão-de-obra auxiliar, Garcia (1999, p. 12) destaca que as secretárias surgem das mais variadas profissões, sem exigência de formação específica. Salienta a flexibilidade feminina como importante e indispensável atributo que, ao propiciar a realização de tarefas, funções e responsabilidades diversificadas, possibilitou que essa classe profissional abraçasse, ao longo do tempo, inúmeras e novas atribuições em seu cotidiano de trabalho.

Pensa-se que, talvez em virtude dessa conquista ter se operado em situação atípica – fortemente dependente da motivação e atuação individual do secretário e não como resultado de esforços de uma classe organizada desde a origem – a profissão enfrentou e ainda tem enfrentado severas críticas da sociedade quanto ao seu caráter, às competências que lhes são exigidas e à validade de suas atribuições. O secretário está ao lado daquele que tem o poder de decisão, mas nem sempre é qualificado para exercer as suas atividades em toda a extensão.

Garcia (1999, p. 30-32) registra que sempre houve “uma secretária experiente, mantendo a postura de ‘matriarca’ do escritório e dando ‘dicas’ de como resolver algum ‘problema’ no secretariado, simples ou complicado, além de os conselhos dos ‘outros’ também serem de suma importância”. A mesma autora afirma que muitas moças ainda escolhem ser ‘secretária’ apenas por causa da ideologia transmitida de geração para geração, de alto *status* dentro da empresa, o que lhe garantirá um bom salário e o poder de compra para se vestir à altura do seu cargo.

A profissão, coroada de indefinições ao longo de sua história, não teve um caráter claramente profissional em sua nascente e, como resultante de conquistas isoladas e replicadas no seu percurso, ainda carece de elementos essenciais que a consolide em diferenciados aspectos.

Garcia (1999, p. 4) cita que depoimentos, entrevistas e artigos sobre a profissão secretária apontam a não necessidade de ‘conhecimento’ prévio especializado para o exercício da profissão e, muito menos, uma formação profissional específica.

Um fato retrata todas as dificuldades enfrentadas pelo secretário executivo nos dias atuais: no dia da secretária vemos homenagens a todas as mulheres do escritório que exercem funções administrativas, independentemente de serem secretárias, estagiárias, recepcionistas, agentes de portaria, dentre outros cargos.

Como se discutiu, a elementar ausência de uma fiscalização eficaz quanto ao exercício da profissão repercute negativamente no reconhecimento da classe secretarial como legalmente constituída.

A concentração de instituições governamentais de ensino superior com formação no campo de Secretariado Executivo em determinados locais e a sua escassez em outros tantos, afigura-se como evidente exemplo da inobservância dos preceitos legais. Assim é que no Paraná seis instituições governamentais disponibilizam o curso de Secretariado Executivo e nos estados do Distrito Federal, Espírito Santo e Goiás, apenas para citar alguns, não existe nenhuma.

É relevante incluir nessas reflexões que quase sempre o que uma pessoa percebe pode ser fundamentalmente diferente da realidade objetiva. Chiavenato (2005, p. 225) destaca que o comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção da realidade – e não na realidade em si. Dentre as distorções da percepção, este autor destaca o ‘efeito do halo’, ou o caráter generalizador da percepção: “é a maneira pela qual as pessoas tendem a visualizar as outras de acordo com generalizações: todas as pessoas são honestas, todas as pessoas acreditam em milagres, etc.” (CHIAVENATO, 2005, p. 226). Reduzir a dissonância entre o que a sociedade a nível geral identificou como secretária e o desempenho moderno da profissão afigura-se como particularmente difícil, tendo em vista as convicções pessoais arraigadas às lentes com que essa profissão é interpretada.

Não devem ser, certamente, por outros motivos que Garcia (1999, p. 12) alerta das ambíguas percepções típicas dos secretários: enquanto algumas encontram satisfação no seu trabalho, outras planejam se dedicar a diferente atividade no futuro. Muitos secretários parecem utilizar a profissão como um trampolim, um tampão ou como um exercício provisório de atividade enquanto não consegue ‘algo melhor’. Ao tentar definir o perfil deste profissional, essa mesma autora aprofunda o seu olhar no aspecto emocional que lhe é peculiar e evidencia o contraste passível de existência no íntimo do secretário: sua intenção de manter uma imagem profissional de segurança e credibilidade, o que pode lhe exigir a ocultação de suas aflições para não comprometer tal imagem. Assim é que a despeito de se encontrar algumas vezes em situações de conflito, o secretário opta por adotar postura firme, podendo até mesmo subtrair de seus pares o conhecimento de suas inseguranças, visando preservar-se.

Questões como essas necessariamente devem vir à baila quando se investiga essa profissão, extremamente rica em contrastes. O debate sobre as suas fragilidades parece um caminho para o entendimento das suas características, na expectativa de contribuir de alguma maneira para a sua valorização profissional.

2.6.3.2 Presença feminina na profissão de Secretariado Executivo

As três últimas décadas do Século XX presenciaram uma crise econômica mundial que culminou com a reestruturação das instituições, das relações sociais e do poder econômico. Diferentes espaços foram se revelando propícios à expansão de inúmeras atividades até então adormecidas ou inexistentes. Dois importantes processos daí se derivaram: a expansão das atividades do terceiro setor e, paralelamente, a inserção massiva das mulheres no mercado de trabalho, iniciada por um tímido ensaio, amparado por fatores dos quais elas se valeram para se manterem no círculo profissional.

O aumento das possibilidades das mulheres encontrarem postos de trabalho na sociedade foi fundamentado, em grande extensão, ao ressurgimento do movimento feminista nacional, coadjuvado pela separação entre a sexualidade e a reprodução, proveniente da difusão da pílula anticoncepcional. Essa redefinição dos papéis femininos aconteceu em todas as classes sociais e elevou a taxa de participação feminina no mundo do trabalho e da política (MELO, 2005, p. 4).

Originariamente por questão econômica, a participação feminina afigura-se, num passo seguinte, resultado de exigência individual e identitária das mulheres, tendo deparado com inúmeras barreiras no seu curso histórico.

Uma dessas barreiras, como salientado por Ouriques e Ramos (2006, p. 5), é que o processo de entrada em massa das mulheres na força de trabalho não resultou em sua emancipação, em virtude da tendência de generalizar para toda a força de trabalho a imposição dos salários mais baixos a que as mulheres sempre tiveram de se submeter.

No elenco destes embaraços, cumpre salientar as responsabilidades domésticas assumidas pelas mulheres. Elas executam o que Melo (2005, p. 9) chama de trabalho invisível, ou seja, dedicam-se com vigor aos afazeres domésticos. Em dados numéricos, encontrados em pesquisa efetuada em 2004 e exposta pela autora mencionada, comprovou-se que 50% dos homens ocupados no

Brasil, em média, realizavam afazeres domésticos, contra 90% das mulheres na mesma situação. As mulheres gastavam nessas tarefas, em média, 25 horas semanais, enquanto os homens a elas destinavam 10 horas.

Tal constatação explica, por si só, dois empecilhos presentes no desempenho profissional feminino: uma menor duração da sua jornada de trabalho em proporção ao trabalho masculino e os diferenciais de rendimentos entre os sexos, daí derivados.

Valenzuela (1999, p. 151) alerta que “em torno do gênero é estruturada a divisão entre trabalho remunerado — produtivo — e trabalho doméstico — reprodutivo —, sendo designada à mulher a responsabilidade deste”. O gênero também estrutura a divisão entre ocupações e posições mais valorizadas, privilegiando e recompensando o homem.

Em virtude da atuação feminina nos trabalhos invisíveis anteriormente citados, as longas jornadas de trabalho das mulheres tendem a serem menos intensas no mercado de trabalho comparativamente àquelas realizadas pelos homens. Por outro lado, este fato, dentre outros, repercute no recebimento de uma remuneração média inferior pelas mulheres, o que lhes pode trazer desestímulo constante e ser fonte de frustração e tensão. As dificuldades, como se constata, longe de serem sanadas, se avolumam no decorrer do processo histórico da luta feminina de conquista e permanência em atividades profissionais.

Melo (2005, p. 4) analisa o impacto do avanço da industrialização e do seu corolário – a urbanização – na inserção feminina no mundo do trabalho, afirmando que estes elementos separaram a mulher e sua família da esfera produtiva, tornando-a mera dona-de-casa. O paradigma da naturalidade da divisão sexual do trabalho, assegura essa autora, impõe às mulheres a responsabilidade pelo espaço doméstico: “mesmo o aumento de sua participação no mercado de trabalho não levou a uma maior distribuição das tarefas domésticas entre os membros da família, e tampouco gerou, ainda, uma ruptura total na estrutura patriarcal da família” (MELO, 2005, p. 5).

Ouriques e Ramos (2006, p. 6) chamam a atenção para o fato da expansão do emprego da força de trabalho feminino estar vinculada àquilo que eles denominam de qualificação alternativa, ou seja, “qualificação passível de ser submetida às condições de precarização e maior exploração, em virtude de seus salários geralmente serem inferiores aos trabalhadores do sexo masculino”. Os

autores endereçam à condição histórica da mulher na sociedade e à delimitação da sua atuação por estruturas e por sistemas sociais a causa para essa qualificação.

Portanto, apesar de esforços no sentido de angariar o seu espaço no campo laboral, o trabalho feminino cumpre a sua jornada meio a tribulações e atropelos, até mesmo em campos onde se acreditava que se colheriam apenas bons frutos.

Na segunda fase da Revolução Industrial, com a invenção da máquina de escrever, a mulher passa a se ingressar e a permanecer nos escritórios e a se ocupar cada vez mais da função de secretariado, em execução, principalmente, de serviços datilográficos, arquivo e anotação de recados. A afinidade com que a mulher se adequou à tarefa de datilografia talvez tenha sido por essa ser uma tarefa repetitiva e mecânica e com a qual estava ela mais acostumada, dada a sua natureza, então essencialmente passiva.

Garcia (1999, p. 59) assegura que a “máquina de escrever propiciou a entrada das mulheres no escritório, devido às suas aptidões de natureza feminina, ou seja, seus ‘dons’ para a costura e o piano, em oposição à natureza masculina, dinâmica e ativa”. Natalense (1998) assegura que a utilização dessa ferramenta de trabalho era considerada como um trabalho artesanal. Trabalhos dessa natureza, por exigirem habilidade manual, eram atribuídos precipuamente ao sexo feminino.

As tentativas de ajustamento da mulher ao ambiente de trabalho, a despeito de representar uma conquista, trouxe à tona, entretanto, as frustrações resultantes do seu despreparo profissional para responder efetivamente às exigências que lhes eram feitas. No novo ambiente a mulher seguia o modelo que adotava em casa, caracterizado pela submissão e tratamento maternal.

Não tendo como romper com as suas referências pessoais – e sem encontrar um referencial profissional que o guiasse na época – as funções executadas pelo secretário de então se pautavam no cumprimento cego às ordens recebidas, em atitude mecânica de agir sem reflexão, apenas com servilidade. Eram estes os valores que a mulher – maioria absoluta neste ramo de atuação – utilizava no seu ambiente de trabalho, o que não poderia, obviamente, ser diferente, uma vez que a preparação profissional e o seu entendimento como tal só aconteceriam muitos anos mais tarde.

As Grandes Guerras Mundiais alteraram a organização social e política em âmbito mundial, por representarem uma oportunidade da mão-de-obra feminina ser mais bem aproveitada, dada a vacância derivada do deslocamento dos homens para

os campos de batalha. A mulher se adaptou aos escritórios de maneira que, em 1940, registrava-se a presença de 20 milhões de secretárias no mundo (SABINO, 2006, p. 15).

Torna-se, entretanto, essencial acrescentar que se pensa que a mulher foi incorporada nos escritórios em um movimento violento e repentino, do dia para a noite. Não é possível afirmar que este foi fato por elas recebido com alegria: além de não estarem preparadas para enfrentar o mundo do trabalho, foram colocadas em uma cadeira, diante de uma mesa de trabalho num ambiente supostamente desorganizado e hostil. Não estavam ali por mérito algum: eram simplesmente as substitutas de última hora. Desde o primeiro instante, em uma atitude típica do ser humano, já lhes era exigida qualificação, sem que lhe fosse dado um tempo para se adaptar e se preparar para o exercício de suas funções.

É possível até mesmo arrisca-se a deduzir um comentário passível de ser feito a nível geral e que talvez estivesse presente naquele momento: as mulheres estavam sempre se queixando e dizendo de sua busca de oportunidade de mostrar o valor que dizem possuir. Agora a hora chegou. Não era isso que elas queriam? Pronto, foram atendidas e é bom que tenham um bom desempenho agora que 'conseguiram' o que sempre pediram.

Não foi por menos que mulheres de baixo nível social e de moralidade duvidosa aproveitaram-se do momento e se inseriram no mercado de trabalho, intitulado-se secretárias e caracterizando-se por total descompromisso com o exercício de suas atividades ditas 'profissionais'.

Se por um lado as mulheres passaram a ter alguma expressão no ambiente dos escritórios, por outro a sua presença foi frequentemente marcada por uma forte discriminação.

Ao analisar a segmentação do mercado de trabalho, Valenzuela (1999, p. 153) destaca dois tipos: a segmentação horizontal, expressa através da concentração das mulheres no conjunto reduzido de ocupações definidas tradicionalmente como femininas e a segmentação vertical, relacionada aos postos de menor hierarquia no interior de cada ocupação, qual seja menor salário, prestígio e poder de decisão.

Apenas para ilustrar as dificuldades vivenciadas pelas profissões onde a presença feminina existe tradicionalmente em sua maioria, lembra-se a profissão de

Bibliotecário. Suaiden (2000) salientou que a instalação de bibliotecas antigamente ocorria em locais improvisados, com acervos desatualizados e instalações precárias.

O ônus da imagem negativa dessa instituição repercutiu na representação do bibliotecário como uma pessoa de comportamento acomodado e passivo.

Ao transcursar essa ilustração ao universo secretarial, constata-se certa similitude. Quando se fala em ambiente de trabalho talvez essa semelhança não seja tão notória, pois o secretário historicamente sempre contou com uma sala alinhada, munida de mobiliário de boa apresentação, uma vez que este ambiente normalmente antecedia a sala do executivo-chefe.

Lembra-se aqui, todavia, que a atitude submissa e passiva, típica dos secretários pioneiros (GARCIA, 1999) pode ter impactado de alguma forma os profissionais que lhes sucederam, especialmente aqueles de nível técnico, os quais neles se espelharam, adotando postura semelhante. Não foram raras, também, as vezes em que se observou ser a passividade um atributo requerido para o exercício da atividade secretarial – por mais contrassenso que isso possa parecer.

Em pesquisa que se efetuou na Fundação Dom Cabral²⁰, em outubro de 2010, constante do Quadro 2.25, foi constatada a ocorrência de um acréscimo de 32 milhões de trabalhadoras entre 1976 e 2007.

Quadro 2.25 - Indicadores de participação econômica de homens e mulheres no mercado de trabalho

Anos	MULHERES			HOMENS		
	Taxa de atividade	Porcentagem na PEA	Porcentagem entre os empregados*	Taxa de atividade	Porcentagem na PEA	Porcentagem entre os empregados*
1976	28,8	28,8	30,3	73,6	71,2	69,7
1981	32,9	31,3	32,2	74,6	68,7	67,8
1983	35,6	33,0	33,4	74,8	67,0	66,6
1985	36,9	33,5	34,4	76,0	66,5	65,2
1990	39,2	35,5	36,7	75,3	64,5	63,3
1993	47,0	39,6	31,8	76,0	60,4	68,2
1995	48,1	40,4	32,6	75,3	59,6	67,4
1997	47,2	40,4	33,1	73,9	59,6	66,8
1998	47,5	40,7	33,9	73,6	59,3	66,1
2002	50,3	42,5	35,8	73,2	57,6	64,2
2007	52,4	43,6	37,5	72,4	56,4	62,5

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do FIBGE/PNADs-Microdados da Fundação Dom Cabral
* exclusive empregados domésticos

²⁰ Pesquisa: Mulheres no mercado de trabalho: Indicadores de participação econômica, Brasil, 1976 a 2007, disponível em <http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/tabelas/2007/mmt.jpg>, acesso em 05 out 2010)

Observa-se, pelos dados expostos no quadro 2.25, que as taxas de atividades masculinas no decorrer do período 1976-2007 mantêm-se num padrão próximo (73,6% em 1976 e 72,4% em 2007), enquanto que o contingente feminino oscila crescentemente, evoluindo de 28,8% em 1976 para 52,4% em 2007. Em termos de percentagem na População Economicamente Ativa (PEA), as mulheres aumentam a sua participação de 28,8% em 1976 para 43,6% em 2007, enquanto a cota masculina decresce, passando de 71,2% para 56,4% no mesmo período. Quanto à percentagem entre os empregados registra-se um aumento em torno de 7% a favor das mulheres, com a correspondente redução do mesmo percentual quando relacionado ao universo masculino.

Este certamente é um valor não tão significativo como se esperava, por manter a participação das mulheres no conjunto total dos empregados praticamente próxima a um terço durante todo o período. Talvez isto se deva ao fato dos lugares privilegiados de inserção de parcela significativa do contingente das trabalhadoras no mercado de trabalho ainda sejam as atividades informais, não remuneradas e o trabalho doméstico.

Das análises feitas, parece que a presença feminina na profissão de secretariado se entrecruza com a subordinação das mulheres, determinante fundamental e construído socialmente e, por isso mesmo, sujeito a mudanças históricas e à evolução.

Um interessante elemento relativo à inserção feminina no mercado de trabalho, apontado por Melo (2005, p. 14) é que essa inserção aconteceu em paralelo com o crescimento das atividades informais.

O tratamento recebido pelo contingente feminino no mercado de trabalho caracteriza-se por segregações e discriminações. Assim é que os rendimentos salariais da mulher são, em geral, inferiores aos dos homens.

A partir de estudos empreendidos, essa afirmação torna-se facilmente identificável, como se verá quando da análise dos dados constantes do Quadro 2.26.

Para melhor visualização da desigualdade salarial foram selecionados alguns exemplos de famílias dentro de quatro faixas de participação feminina nos empregos: alta (mais de 70%); média (entre 50 e 69%); baixa (30 a 49%) e muito baixa (menos de 30%).

Quadro 2.26 – Média dos rendimentos mensais em salários mínimos, em 2007, por sexo.

FAMÍLIAS OCUPACIONAIS	MASC	FEM
MAIS DE 70% DOS EMPREGOS SÃO FEMININOS		
Professores de nível médio na educação infantil	1,99	2,20
Assistentes sociais e economistas domésticos	5,14	5,71
Recepcionistas	1,85	1,59
Profissionais da fisioterapia, fonoaudiologia e afins	4,59	4,34
Secretárias executivas e bilíngues	5,79	3,71
Diretores e gerentes de instituição de serviços educacionais	7,64	5,21
Agentes comunitários de saúde e afins	2,06	1,54
Professores do ensino médio	4,08	3,43
ENTRE 50 E 69% DOS EMPREGOS SÃO FEMININOS		
Farmacêuticos	4,86	4,98
Dirigentes e administradores de entidades religiosas	5,89	2,32
Escriturários em geral, assistentes e auxiliares administrativos	3,68	2,98
Filólogos, intérpretes e tradutores	6,20	5,24
Cirurgiões-dentistas	6,33	6,12
Professores do ensino profissional	5,11	3,90
Arquitetos	11,07	9,96
Profissionais do jornalismo	7,07	5,60
ENTRE 30 E 49% DOS EMPREGOS SÃO FEMININOS		
Arquivistas e museólogos	4,01	4,56
Operadores do comércio em lojas e mercados	2,03	1,65
Dirigentes do serviço público	6,85	5,81
Técnicos em contabilidade	6,46	5,03
Químicos	11,91	9,81
Contadores e afins	11,50	8,30
Médicos	9,41	8,67
Magistrados	57,10	54,18
MENOS DE 30% DOS EMPREGOS SÃO FEMININOS		
Engenheiros químicos	23,07	13,65
Técnicos em telecomunicações	5,19	4,42
Engenheiros eletricitas, eletrônicos e afins	15,18	13,07
Engenheiros metalurgistas e de materiais	15,36	11,73
Técnicos em eletrônica	4,20	2,89
Supervisores da fabricação de celulose e papel	8,04	4,20
Desenhistas projetistas da mecânica	7,91	5,49

Fonte: Extraído de FDC (2010)

O descompasso nos valores salariais pagos aos dois gêneros é, em algumas profissões, como o de Secretários executivos, Diretores de instituição de

serviços educacionais e engenheiros químicos é indiscutível, como se pode constatar ao analisar os dados do quadro 2.26. São raros os casos em que o gênero feminino percebe um salário maior, registrando-se aqui apenas no caso de farmacêuticos, arquivistas e museólogos.

A discriminação em função do gênero, como bem salienta Melo (2005), não é de origem biológica, mas de caráter social e cultural. Nos tempos atuais, o trabalho feminino torna-se progressivamente um valor, e tende, talvez não na velocidade que se gostaria, à convergência com a atuação masculina. É dentro dessa perspectiva que Sabino (2006, p. 2) ressalta que quando essa profissão é exercida por homens, as atribuições e responsabilidades denotam elevado *status*, já quando exercida por mulheres, há o senso comum de entender a profissão como um ofício de características domésticas ou, até mesmo, maternais.

Este item reflete uma preocupação dessa autora, quando, ao analisar as nomenclaturas em relação ao gênero, atesta:

[...] no masculino, o termo geralmente designa secretário de Estado, de Partido, de Embaixada, funções prestigiosas que nada têm em comum com a palavra secretária, do gênero feminino, via de regra associada à funcionária que, subordinada a um chefe, necessariamente administra a correspondência e o atendimento telefônico desse chefe ou da empresa para a qual trabalhe [...] (SCHVINGER *et al*, 1985, *apud* SABINO, 2006, p. 127-128).

Ouriques e Ramos (2006, p. 13) destacam que o sistema capitalista resume-se em uma economia das relações entre os sexos. Dessa forma, as mulheres são, em sua maioria, mais mal pagas do que os homens. Ou seja, a mulher precisa apresentar uma produtividade maior que a do homem para justificar um salário igual.

Os mesmos autores sustentam que

... a situação de inferioridade ou submissão da mulher balizada pelo patriarcado a transforma em um trabalhador mais conformado frente a situações de exploração-dominação, tendo em vista o longo processo histórico da opressão feminina. Parece, assim, que a pequena capacidade reivindicatória da mulher faz com que ela acabe se comportando mais ou menos passivamente nas relações de trabalho, impedindo-a de assumir posições estratégicas que poderiam melhorar sua posição de barganha no mercado (OURIQUES e RAMOS, 2006, p. 14).

Um interessante elemento destacado por Valenzuela (1999, p. 170) diz respeito à falta de auto percepção quanto às discriminações. Essa autora realça o fenômeno *relative deprivation*, presente, por exemplo, na tendência das mulheres de considerarem que o seu trabalho merece salário menor que o dos homens: é que as mulheres, alega a autora mencionada, tendem a se comparar mais com outras mulheres do que com os homens, não têm referenciais no passado e

“tendem a considerarem-se mais responsáveis que os homens por sua situação de inferioridade econômica, dificultando, assim, a vinculação da sua situação à diferença de *status* entre homens e mulheres na sociedade” (VALENZUELA, 1999, p. 171).

É apropriado acrescentar que, na realidade, a referência que a mulher tem no passado é de um perfil insuficiente e não qualificado profissionalmente e, por isso mesmo, tímido, apagado e sem qualquer expressão em termos de competência. Por este motivo, parece que a afirmativa feita pela autora acima mencionada tem uma dimensão agigantada. Afinal, possuir um referencial negativo e pleno de despreparo profissional é um grande ônus que só poderia repercutir na construção de uma imagem equivocada e cheia de contradições, como muitas que se registra nas profissionais hoje atuantes no mercado de trabalho.

Fatores cognitivos e motivacionais estão na raiz da falta de percepção da discriminação, assegura a autora acima referenciada. Os cognitivos, como ela explica, ligam-se ao fato da discriminação operar muitas vezes como um não fenômeno, em virtude da ausência de informações para realizar comparações com quem é considerado par. Os motivacionais derivam do não confronto da situação de desvantagem para não encarnar a situação de vítima e responsável por sua própria situação ou, ainda, para evitar identificar indivíduos ou grupos de indivíduos como vilões ou responsáveis pela sua situação. Outra razão atrelada aos fatores motivacionais diz respeito à crença de falta de solução para a situação, considerada injusta e não passível de ser mudada.

Neste contexto, chama a atenção o alerta proclamado por Sabino (2006, p. 134) relacionado ao preconceito do mercado que, olvidando a regulamentação oficial para o exercício da profissão, permanece com a prática ilegal de contratação de seus secretários executivos sem exigência alguma quanto à qualificação exigida pela lei.

Parece que o peso dos fatores oriundos da ausência de uma auto percepção por parte dessa categoria profissional tem-lhe impelido ao desalento e à sensação de estagnação. Potencializado pelos fatores externos, qual o preconceito do mercado, por nós exposto no parágrafo anterior, a classe secretarial pode até mesmo, como se tem registrado em inúmeros casos, manter-se em um quadro de resignação e apatia e, não raras vezes, até mesmo, em situação de comodismo.

A natureza eminentemente histórico-cultural mudou a face da profissão de Secretariado executivo, originariamente masculina, para um perfil quase que totalmente feminino. Uma série de consequências aí se originou e um grande peso é atualmente carregado pela classe. É pertinente a esta pesquisa indicar a existência destas consequências e convidar ao debate, na busca de conhecer um pouco das suas particularidades. É comum se encontrar, em *sites*, revistas, livros e bibliografias dedicados ao tema 'secretário executivo', o domínio do termo 'secretária'. Ao fazer conjecturas sobre o assunto, arrisca-se a dizer que o interesse dos homens pelas atividades secretariais é tolhido pelo preconceito ainda vigente de exclusividade feminina no exercício dessas atividades.

2.6.3.3 Estereótipos e discriminação

As ponderações iniciais sobre o tema a ser agora tratado aportam no pensamento longínquo reinante no tempo do patriarcado, quando a natureza é identificada como selvagem e perigosa, o que gerou a concepção de que ela deveria, por isso, ser dominada pelo homem. O papel masculino vai paulatinamente se destacando, terminando por praticamente neutralizar a ação feminina na sociedade, de um modo geral.

Ao analisar as causas e a natureza das desigualdades que coexistem na sociedade, Valenzuela (1999, p. 163-164) apresenta uma distinção entre a discriminação direta e a indireta. A primeira delas ocorre quando se trata de maneira diferente uma pessoa ou um grupo social "pela simples razão de pertencer a uma determinada categoria social e a partir de estereótipos que designam os indivíduos discriminados, características particulares, que vão além de seus talentos e habilidades" (VALENZUELA, 1999, p. 163). Existe neste tipo de discriminação a intenção consciente de quem discrimina. A igualdade de tratamento seria a

estratégia para enfrentar este tipo de discriminação, com o uso de medidas antidiscriminatórias de forte ênfase legal.

Já o segundo tipo, a discriminação indireta, mais comum e que se expressa de maneira sutil, insiste em manter a desigualdade, mesmo quando os indivíduos recebem tratamento igual, como é o caso das mulheres ou de membros de certa categoria racial, que enfrentam barreiras invisíveis para alcançarem ocupações de maior prestígio social, recompensa econômica e posições socialmente mais valorizadas.

Santos e Luchesi (2002) apresentam revisão de literatura sobre a imagem profissional das enfermeiras frente a estereótipos, da qual se subtraiu algumas considerações enriquecedoras para reflexão.

As autoras citadas introduzem a noção de pré-juízo, que segundo Gadamer (1977, *apud* SANTOS e LUCHESI, 2002) remonta a opiniões prévias do sujeito frente à coisa em si mesma; compreendendo “um juízo que se forma antes de uma validação definitiva de todos os momentos objetivamente determinantes; são as tradições revividas que nos conduzem a (*sic*) compreensão das coisas”. Concluindo, asseveram que os pré-juízos de um indivíduo são maiores que seus juízos.

Ao investigarem a imagem profissional da enfermeira, essas autoras ressaltam como positivo o interesse e preocupação dessa profissional em entender as necessidades dos seus clientes, o que contribui para o estabelecimento de uma relação de confiança entre ambos.

Essa relação é intermediada pela presença dos ‘pré-juízos’ e visões estereotipadas vigentes no ambiente de trabalho. As autoras proclamam a presença inequívoca de reforço de estereótipos e banalização da complexidade das ações das especialidades envolvidas, destacando que a trajetória da Enfermagem é impregnada de diversos estigmas e preconceitos, sistematicamente reforçados pelo fato de que, além de ser “uma profissão de desempenho eminentemente manual, carrega ainda a fragilidade de, em todos os tempos, ter sido exercida por mulheres, sendo considerada, portanto, como um trabalho socialmente desvalorizado”.

No desenvolvimento de sua exposição, as referidas autoras ressaltam a afirmação de Silva (1986 *apud* SANTOS E LUCHESI, 2002) “o trabalho da enfermeira não é desprestigiado por ser feminino, mas é feminino por ser desprestigiado”. Essa é uma observação que, no mínimo, parece extremamente

forte e desvinculada da realidade vigente no campo secretarial. Optou-se por aqui incluí-la por guardar grande impacto, representando um convite a reflexões.

Para estimular ainda mais uma reflexão aprofundada, expõe-se que, no Brasil, entre as famílias ocupacionais em que mais de 70% dos empregos são femininos, estão, por exemplo, profissões de diversos níveis de qualificação, em que a presença da mulher já é tradicional, como as Fonoaudiólogas (96%), as Nutricionistas (94%), as Professoras de nível superior do ensino fundamental de 1ª a 4ª séries (82,5%), as Técnicas em Biblioteconomia (77%), as Cozinheiras (72,5%), as Biólogas e afins (71%) (FDC, 2010).

Não cabe, entretanto, abordar com mais atenção este assunto. Volta-se às discussões acerca do estereótipo ataxado ao trabalho feminino, que via no homem a qualidade de superior, com o papel de dominador e dono de todas as decisões e atitudes. A mulher, tradicionalmente obrigada a servir, viu-se acossada e praticamente proibida de pensar por si mesma. O legítimo detentor do poder, obviamente, era o homem, cabendo à mulher um papel menor.

A função de secretariar acaba sendo exercida, em alguma parte, por mulheres de moral suspeita. Muitas vezes, por não ter opções de trabalho, aquelas que dele não podiam prescindir para sobreviver acabavam admitindo a sua condição de secretária, mesmo que isto significasse apenas colocar uma roupa bonita e ter alguma intimidade com o patrão. Os chefes, para ostentar o seu poder de mando e de charme, contratavam mulheres bonitas e que possuíam certa presença física para exercerem a função. Assim, poderiam se vangloriar junto aos seus colegas.

Garcia (1999, p. 43) discute que a imagem da moça jovem, bonita e sensual ainda está muito enraizada no inconsciente coletivo: “para servir café para as visitas, não há charme maior que impressione os visitantes e faça crescer a autoestima do indivíduo que a tem como subordinada”.

Ao se efetuar o percurso na história da função de secretariar, no único intuito de qualificar as atitudes inerentes aos secretários de antigamente, observa-se que existem registros que endossam este parecer. Um deles é que, ao longo de 1960, segundo Portela e Schumacher (2006, p. 17), o secretário tornou-se um modelo de *status* gerencial para o chefe, ou seja, servia de objeto decorativo. Ter uma secretária denunciava poder, ter duas significava poder maior: o mercado de trabalho se caracterizava por critérios femininos e não por critérios profissionais.

Natalense (1998) assegura que o número de secretárias em maior quantidade do que a carga de trabalho ocasionou a desvalorização da profissão, uma vez que elas apenas enfeitavam o ambiente, não exercendo atividades significativas.

As atribuições de beleza eram essenciais à profissão, o que se observa – em um nível bem menos presente – até nos dias atuais, como se verá adiante. Tais atribuições eram tão evidentes que jornais de grande circulação até a década de 1990 traziam de forma flagrante um critério para o preenchimento das vagas de emprego, sobretudo de atendimento: a boa aparência (PAIM, 2007, p. 13).

Discutiu-se que as pessoas formam juízos sobre as outras ou sobre as organizações. Os problemas individuais de ajustamento à vida organizacional se complicam muito em razão das relações que envolvem cada empregado. Verificou-se, muitas vezes, que se tem já sedimentados muitos padrões de comportamentos e sentimentos com relação a uma determinada característica individual ou grupal.

O comportamento humano é por demais complexo para ser explicado por uma generalização. Muda-se de uma sociedade caracterizada pelo *homo economicus*, que relacionava a recompensa financeira com o aumento da produção individual para um novo conceito, onde a busca da realização pessoal se sobrepõe, redundando em crescimento e maturação (GIBSON *et al*, 1981, p. 105). Dentro de uma visão do ponto de vista comportamentalista, teóricos afirmam que o comportamento humano é controlado pelo ambiente.

As diferenças individuais estão presentes em qualquer ambiente onde se exerce alguma atividade, e o comportamento das pessoas difere em virtude de uma série de variáveis, sejam elas fisiológicas, ambientais ou psicológicas, estando ainda sob a influência de fatores como frustração, conflito e ansiedade (GIBSON *et al*, 1981, p. 108).

Ao analisar estereótipos e inserção profissional do secretário executivo, em sua dissertação de mestrado, Paim (2007) investiga em que medida estudantes do sexo feminino do curso de secretariado de duas instituições de nível superior da cidade do Salvador/Bahia percebem que a inserção das secretárias no universo laboral depende dos seus atributos físicos.

Fortemente caracterizada pela presença de estereótipos, a profissão, por sua própria trajetória, tem sido confundida com outras, como a de recepcionista. No seu trabalho, Paim ressalta que apesar de acreditarem que a profissão tem exigido

um papel diferenciado das secretárias, este processo não tem sido acompanhado por uma valorização do trabalho.

Assim é que a maioria das estudantes que compõem o universo de sua pesquisa demonstra concordância intensa com a afirmação de que as secretárias são desvalorizadas no mercado de trabalho (PAIM, 2007, p. 77). A mesma autora ressalta o imperativo do desenvolvimento de competências e habilidades pessoais como ferramentas para a construção de uma identidade coletiva essencial à categoria, destacando que:

Os estereótipos são também amplamente utilizados para descrever os comportamentos e os traços de um determinado grupo social, como também para se referir aos atributos positivos ou negativos de determinadas categorias sociais. A natureza avaliativa permite refletir que embora os estereótipos sejam considerados sempre sob a perspectiva do percebido, eles também podem ser avaliados segundo o julgamento daqueles que são percebidos de forma estereotipada. (PEREIRA, 2002, *apud* PAIM, 2007, p. 78).

Ao discutir identidade coletiva ou de grupo, elementos essenciais ao enfrentamento da discriminação, essa autora externa a sua crença de ser fundamental a compreensão de como o contexto e a habilidade pessoal podem influenciar o percebido e o alvo dos estereótipos. Os diversos canais de transmissão de estereótipos necessariamente devem ser chamados à consciência, o que exige o fortalecimento da identidade coletiva.

Sabino (2006) salienta o olhar receoso que alguns executivos-chefes depositam sobre os seus secretários, por não terem ainda desenvolvido a capacidade de atuar em parceria, o qual se baseia na percepção de que estes profissionais interagem com clientes internos e externos, muitas vezes, mais ativamente que com eles mesmos. Por este motivo, constata essa autora, maiores responsabilidades e autonomia são-lhes naturalmente negadas, subtraindo-lhes, assim, a possibilidade de assumir novas tarefas.

É entendimento desta pesquisa que a não transferência ao secretário executivo de atividades adicionais parece muitas vezes se fundar na sua própria postura perante o trabalho: não são raras as vezes em que ele mesmo demonstra abarcar uma visão distorcida de sua profissão, direcionada ao não reconhecimento do valor das atividades que desempenha.

Assim é que muitos secretários se reconhecem despreparados para a profissão, como bem demonstra Sabino (2006, p. 63) em sua pesquisa acerca do conhecimento que possuem os secretários quando nela se ingressaram, a qual aponta para 44,95% dos entrevistados declarando que iniciaram a profissão sem conhecimentos específicos, contra 20,88%, que assumiram a posse de tais conhecimentos quando de sua admissão.

Um fato curioso apontado na pesquisa levada a termo pela mencionada autora é que 72% dos executivos-chefes entrevistados, todavia, afirmaram possuir conhecimento da formação acadêmica adequada para a profissão. Este resultado só vem corroborar a percepção anteriormente citada, de que as próprias pessoas que atuam no exercício da função de secretário executivo abraçam uma visão desvirtuada dela. Outro fato alarmante e extremamente grave apontado por Sabino (2006, p. 64) refere-se à qualificação adquirida nos cursos de graduação, a qual se apresenta, segundo ela, como altamente deficitária quanto aos conteúdos dos cursos, notadamente no que diz respeito a idiomas, gestão de eventos, informática, rotina financeira, arquivo e redação.

Apenas a título de complementação, e informalmente, já foram encontrados no ambiente profissional alguns casos em que as pessoas exercem a função de secretário, mas estão nomeados para cargos como o de 'chefe de divisão' ou 'assistente', o que demonstra claramente a não valorização da profissão. Estudos sobre o tema seriam interessantes para se conhecer melhor o assunto.

As reflexões acerca de discriminações de gênero e estereótipos no âmbito da profissão de Secretariado Executivo convidam ao debate e a uma investigação mais acurada dos elementos presentes nos processos discriminatórios. O conhecimento derivado de uma compreensão maior do tema poderá conduzir à identificação de características que revestem esse usuário, possibilitando um novo olhar sobre a sua realidade e a abertura de um curso de ação passível de reduzir atritos e fortalecer a profissão.

2.6.3.4 O secretário executivo e a função de assessoria

O secretário tem vivenciado um longo e lento processo de conscientização quanto à relevância da sua função. A partir dos anos 1970, passou a ser muitas vezes visto como membro da gerência. Essa latente imagem, como se discutiu,

caminhou em paralelo com a imagem social da feminilidade, com proposições de afirmação do princípio da equidade entre os sexos, debate este que prossegue até os dias atuais.

Com reconhecimento progressivo pela sociedade, a mulher tem se despedido do papel único de mãe, lentamente conquistando o papel de trabalhadora, apoiada nos movimentos feministas, na redução da fecundidade e diminuição do tamanho das famílias, além de, obviamente, passar a se integrar ao movimento de profissionalização que tem se agigantado em toda a sociedade.

Não é pequeno o número de secretários executivos que integram o rol dos assessores, prestando-se a múltiplas funções. Muitas vezes a experiência já identificou inúmeros casos em que assessores de altos executivos exerciam anteriormente a função de secretário, e, apesar de executarem as mesmas funções atualmente, foram nomeados para cargos mais bem remunerados, como o de 'chefe de divisão' ou 'assistente'. Pretende-se analisar detidamente tais evidências, em item posterior.

A despeito deste distanciamento entre a nomenclatura adotada pela sua nomeação e aquela relacionada ao seu efetivo desempenho, verifica-se que a profissão de Secretaria tem recebido algum reconhecimento por parte dos órgãos reguladores das profissões, como é o caso do CBO.

Foi dito anteriormente que o secretário executivo está enquadrado no GG2 da CBO, o qual diz respeito aos Profissionais das Ciências e das Artes. Efetuou-se levantamento no *site* oficial do Ministério do Trabalho para comprovar a dedução anteriormente exposta e se obteve que este grande grupo compreende as ocupações cujas atividades principais requerem, para seu desempenho, conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matéria de ciências físicas, biológicas, sociais e humanas.

A explicação para o enquadramento no GG 2 é que o perfil atual do profissional de Secretariado Executivo é de um assessor, gestor e consultor, portanto, está enquadrado no grupo correto, visto que este grupo prevê um profissional com formação eclética, um nível intelectual muito bom, enfim, mais adequado ao perfil do profissional exigido pelo mercado.

Alguns profissionais questionam por que o secretário executivo não está enquadrado no GG 4. Tem-se que neste Grande Grupo os profissionais possuem um perfil executor (digitar, ordenar, armazenar, computar e recuperar informações),

atividades que também fazem parte das atividades do profissional de Secretariado Executivo, mas que podem ser realizadas pelo seu *staff*. Essas tarefas rotineiras não são, hoje, as que norteiam a profissão, e sim apenas uma das suas atividades.

O trabalho dos executivos-chefes tende ao avolumamento, em função, como já exposto, do crescente avultar da dimensão das empresas, do acréscimo do número de funções especializadas, da maior complexidade das funções executivas, dentre outros motivos. Uma pergunta óbvia é feita em decorrência dessa afirmativa: Como reduzir os encargos desses executivos? Como poderiam eles conseguir otimizar o seu tempo de maneira a evitar os cronófagos e não se perderem meio a atividades que lhes intimam reiteradamente tanto para a atenção aos detalhes quanto para o seu posicionamento pessoal e profissional que estão alicerçados no seu *status*, conhecimentos, habilidades e experiências?

Poucos executivos-chefes têm tempo necessário para cuidar de orientações que têm sua aprovação e autoridade, em nível geral. E caso a elas se dedicassem certamente se veriam prejudicados quanto a atividades que lhe são vitais. A tendência é que a sua assessoria seja naturalmente incumbida da emissão de tais orientações e pela transmissão de informações que são negligenciadas ou diminuídas pela sua dedicação a obrigações indelegáveis por natureza.

Nas organizações, é de consenso geral que os superiores raramente se encontram sozinhos em suas salas sem serem constantemente interrompidos. Essa observação pode ser confirmada, em grau apreciável, no simples olhar da rotina dos órgãos públicos, por exemplo. Isso ilustra o papel predominante desempenhado pela assessoria, que pode contribuir eficazmente para a otimização do seu tempo, ao assumir algumas atividades que o comprometem.

Dale e Urwick (1971, p. 48-54) asseguram que as alternativas para a solução de problemas relacionados à sobrecarga de trabalho *versus* tempo disponível para solucioná-la está fundada em três alternativas: delegação, comitê de administração e o uso de funcionários formando uma assessoria geral.

Analisa-se rapidamente cada uma delas, dentro da visão destes autores, de maneira a compreender os motivos pelos quais elas são por eles apontadas.

Referindo-se à delegação da autoridade, tais autores ressaltam ser este o método mais óbvio e conhecido para desenredar a sobrecarga de trabalho, alertando que – totalmente ou quase racional do ponto de vista econômico – requer tempo e dinheiro para treinamento, aconselhamento, experiências e erros, além de

poder requerer a contratação de pessoal adicional. Adicionalmente, o chefe pode ser mais competente que seus subordinados, em virtude de suas experiências, autoridade, *status* e prestígio, o que lhe garante maior eficácia nas decisões.

Olhando a mesma alternativa do ponto de vista de uma série de forças pessoais ou irracionais que a obstruem, os mesmos autores lembram o desejo de poder do executivo-chefe e o fato de que ele gosta da sensação de exercê-lo. Há temores de que os homens mais jovens, seus prováveis sucessores, desejem assumir o poder: “qualquer redução em seu próprio poder poderá ocasionar um declínio de sua influência” (DALE e URWICK, 1971, p. 49).

Resiste-se à delegação, ainda, aqueles executivos-chefes que encontram toda a satisfação que desejam em um dia cheio no escritório, salientam os autores.

Os autores mencionados lembram que não são raras as vezes em que os subordinados relutam em aceitar a responsabilidade ou exercer a autoridade quando esta lhe é delegada:

Os subordinados têm uma tendência, ou foram ensinados ou persuadidos a identificarem-se com os seus superiores, até mesmo ao ponto de serem dependentes dos mesmos para a direção de atividades. E o superior, revestindo-se da autoridade do ‘irmão maior’ (‘espero que você fale comigo antes de agir’ ou então ‘seria melhor que você falasse comigo’), encoraja essa atitude. (DALE e URWICK, 1971, p. 50).

Uma advertência exposta pelos autores é que tais atitudes do executivo-chefe podem impelir os seus subordinados a fazerem, seguindo as recomendações recebidas, exatamente o que o chefe lhes ordena, sendo perfeitos robôs para os seus patrões.

Caso a delegação venha a envolver dificuldades insistentes e difíceis de serem rapidamente superados, o executivo-chefe inclina-se ao uso de comitês, como uma alternativa de suplemento para a delegação. As diferenças de opinião dentro do comitê, entretanto, podem consumir mais tempo que a ação individual. Aliadas à diferença de ambição pessoal, de perspectiva, da experiência no trabalho e habilidade, a eficiência do comitê muitas vezes não lhe permite cumprir o seu objetivo de atenuar os encargos do executivo-chefe.

Resta, assim, ao executivo-chefe, lançar mão de sua assessoria, a qual, por definição, participa das responsabilidades do seu supervisor, mas nenhuma lhe é delegada pessoalmente, como a um representante. Dale e Urwick (1971, p. 52-53)

descrevem o assessor como 'uma extensão da personalidade de seu chefe', cujo trabalho é 'preocupar-se com aquilo que preocupa seu chefe'²¹.

O conceito de assessoria liga-se à assistência dada a um executivo-chefe no desempenho de *suas funções*, o que se torna bastante distinto do conceito militar de assistência assessorial, mais ligado à assistência dada a um *indivíduo pessoalmente* (DALE e URWICK, 1971, p. 81).

Outro conceito introduzido por esses autores é o de assistente. Ele tem como principal atribuição a de auxiliar a chefia a desempenhar as suas funções de liderança e direção e de auxiliar os subordinados a entenderem suas intenções e colocá-las em prática de maneira eficaz e sem atritos: "o assistente tem normalmente posição inferior à dos subordinados imediatos de seu chefe e, por essa razão, não pode substituí-lo. Ele não possui autoridade própria e, se envia instruções aos subordinados do seu chefe, é somente como representante da autoridade deste último" (DALE e URWICK, 1971, p. 146-147).

Não há interesse de apresentar definições ou diferenciações exaustivas sobre os conceitos de assessoria geral, assessoria pessoal, ou a qualquer um dos tipos de diferentes assistentes existentes nas organizações neste trabalho. Parece particularmente interessante ressaltar, sim, o propósito no qual se fundamenta a função que lhe é designada, qual seja, a de aliviar o executivo-chefe de sua carga de trabalho, predispondo-o a se dedicar a assuntos mais delicados e não passíveis de serem delegados a outras pessoas.

Assume-se, pois, para o secretário executivo essas atribuições e, a partir da bibliografia consultada, identifica-se similaridade entre as suas funções e as funções acima referenciadas, sem que elas estejam necessariamente diametralmente integradas. Ao se analisar os resultados dessa pesquisa, o que será feito em item posterior dessa tese, pretende-se clarificar essas questões.

Como se vê, são amplas e diferenciadas as atividades desempenhadas do profissional de Secretariado Executivo, alterando-se em relação a uma série de variáveis, como porte da empresa, área de atuação, ambiente físico interno e externo, dentre outras.

Torna-se, entretanto, importante destacar as qualificações para assessores evidenciadas pelos autores citados, enumerando as atividades principais que podem

²¹ Esses autores adotam o nome de assistente e de assessor-assistente, ressaltando que não cabe ao assistente julgar o seu executivo, nem criticar os subordinados de seu chefe, que são seus superiores em posição.

assumir. Ao fazê-lo, por meio do Quadro 2.27, não é outro o motivo desta pesquisa senão aquele de identificar, na listagem exposta, os elementos que podem vir a compor um referencial no qual o secretário executivo, em situações próprias, pode se pautar.

Quadro 2.27 – Qualificações e atividades de assessoria

Qualificações	Principais atividades possíveis
<ul style="list-style-type: none"> • competência técnica • discrição • altos poderes analíticos • habilidade para apresentar seu material eficientemente usando a fala e a escrita • expor suas atividades vagarosamente para começar e ganhar confiança. • ganhar o apoio da alta administração, de modo que seus esforços possam dar resultado. • ter adquirido respeito da organização • estar apto a ‘viver com’ seu superior de modo adequado. • ter bom senso da distribuição de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • trabalho de coordenação, reunindo as partes envolvidas, desfazendo mal-entendidos, coletando e distribuindo informações, atuando como secretários para comitês de coordenação. • coleta, análise e exposição de políticas, planos e procedimentos da alta administração. • pesquisa econômica e de mercado, estudo de condições competitivas e regulamentos governamentais. • seleção das visitas e dos pedidos para o executivo-chefe ou para a alta administração.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Dale e Urwick (1971, p. 53-54).

Complementando as informações do quadro 2.27, registra-se que Dale e Urwick (1971, p. 53) asseveram que as atividades dos assessores “variam em importância, desde a equivalente à de um *office-boy* até as atividades de natureza referente às de vice-presidente”.

As atividades do assessor, se consubstanciadas em sinceridade e entusiasmo os tornam uma vantagem para o superior e para a empresa. Entretanto, existe o perigo, alertam estes autores, do assessor substituir os pontos de vista de seu chefe por suas próprias opiniões. Muitos se opõem à sua existência porque ele se torna o intérprete do executivo-chefe, ou seu confidente, pessoa de conta, testa-de-ferro. Os autores mencionados asseguram que “uma boa secretária pode fazer muitos dos serviços executados por um assistente, sem que surjam os problemas acima relacionados” (1971, p. 56).

O secretário executivo pode ocupar uma função valiosa com relação à diminuição das funções administrativas do chefe. O desenvolvimento dessas atividades, entretanto, não pode eclipsar a função de liderança do executivo-chefe, sequer ameaçar que o seu superior mantenha contato com os demais funcionários de qualquer nível, notadamente aqueles de nível mais baixo. Cada secretário, qualquer que seja a organização onde atua, enxerga como uma realidade próxima e imediata.

No olhar atento às qualificações e atividades atinentes ao assessor, identifica-se aquelas que integram igualmente as do secretário executivo, como já se pôde registrar nessa investigação. É intento da pesquisa insistir nesse percurso de maneira progressiva e abrangente.

Ensaia-se analisar detidamente as suas atribuições, buscando, se não enumerá-las exaustivamente, pelo menos discuti-las. Concedendo que esta seja uma tarefa difícil no presente, visto que em algumas empresas são exigidas determinadas atribuições que inexistem em outras, é, todavia, necessário apontar aquelas de caráter geral.

2.6.4 As competências do secretário executivo

As megatendências, a terceirização, a competição acirrada e a busca da excelência fizeram com os profissionais se tornassem flexíveis e, de uma maneira geral, buscassem o redimensionamento de suas atuações, dentro do cenário da empregabilidade. A era da competência exige profissionais polivalentes, atualizados, produtivos e focados em resultados, que não só recebem ordens, mas orientam e dão opiniões.

As empresas estão buscando em seus profissionais, além de conhecimento específico da função, competências comportamentais, ou seja, competências atitudinais que podem ser inatas ou desenvolvidas.

No ambiente de trabalho, essas atitudes se refletem através da sinergia nas tarefas com melhoria nos processos de trabalho e de relacionamento interno, qualidade dos produtos e serviços oferecidos, automotivação e qualidade de atendimento ao público interno e externo, inovação e criatividade na solução de problemas.

A Lei nº 9.261, de 1996, no seu artigo 4º estabelece as atribuições do secretário executivo, as quais estão descritas no Quadro 2.28.

Quadro 2.28 – Atribuições do secretário executivo segundo a Lei nº 9261, de 1996.

I	Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
II	Assistência e assessoramento direto a executivos
III	Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas
IV	Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro
V	Interpretação e sintetização de textos e documentos
VI	Vetado
VII	Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa
VIII	Registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas
IX	Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia
X	Conhecimentos protocolares

Fonte: BRASIL. Lei nº 9.261, de 1996.

Como constatado no quadro 2.28, praticamente todas as atividades relacionam-se a conhecimentos da Ciência Administrativa. O enriquecimento das tarefas do secretário executivo, todavia, é evidente. Quando se comparam as atividades por ele desempenhadas no passado e na atualidade, tal afirmativa se corporifica.

Autores abaixo identificados apresentam descrições sobre as mudanças ocorridas nas atividades do secretário. Foram incorporadas ao Quadro 2.29 aquelas que parecem mais relevantes, juntamente com as atividades constantes do CBO. As considerações derivadas da presente tese foram adicionadas, tendo resultado em uma abrangente exposição das atividades inerentes ao secretário executivo.

Cumpra-se assinalar que essas atividades certamente não são estanques nem representantes fiéis à rotina dos diferentes ambientes de trabalho, dada a possibilidade de encontrar um desempenho de assessoramento em alguns profissionais no passado, bem como atividades rotineiras e carentes de caráter decisório em grande número de profissionais que hoje atuam na área.

A forma jurídica de uma empresa certamente determinará o tipo de trabalho que um secretário deve assumir, sendo que uma organização pública tende a exigir dele atividades mais ligadas à área administrativa, ao contrário de uma grande organização, que lhe dará maior autonomia e atividades ligadas à gerência e assessoramento.

Quadro 2.29 - Mudanças nas atividades e perfil do Secretário Executivo

O que fazia ontem	O que está fazendo hoje	Perfil necessário
Trabalhava para pessoas	Trabalha para a empresa, integra equipes de trabalho e coordena equipes	Capacidade de gerenciar o fluxo de informações – manuais ou informatizadas.
Interagia com chefe	Assegura difusão sistemática de informações e conhecimentos. Interage com clientes internos e externos, fornecedores e parceiros	Ter simpatia, sensatez e ética Ser agente facilitador na gestão de pessoas e nas mudanças
Era centralizador	Cria alternativas para o trabalho em equipe, indica treinamentos e desenvolve pessoas	Capacidade de administrar relacionamentos e conflitos com e entre clientes internos e externos. Favorecer a comunicação interna e externa.
Direcionava a sua atuação para garantir o seu emprego	No exercício do conceito de excelência, não tem medo de ser demitido	Agilidade de adaptação às mudanças organizacionais e disposição para o aprendizado.
Desculpava-se pelos erros	Aprende com os erros	Motivar-se para a troca de experiência com outros profissionais. Ter habilidades humanas e comprometimento com a empresa
Agendava viagens	Agenda e coordena viagens	Especialização. Ser ótimo naquilo que o executivo-chefe não é tão bom.
Organizava eventos	Coordena eventos	Disposição para assumir papéis polivalentes para atuar como assistente (o que exige domínio das técnicas secretariais) e como assessor (o que exige boa cultura geral, conhecimentos de administração e liderança).
Era motivado pelos símbolos de poder	É motivado por metas	Mentalidade orientada para as soluções. Pensar no problema como um desafio, antes que ocorra
Cumpria o seu dever	Obtém resultados. Amplia o acervo e conhecimentos científicos e intelectuais por meio de pesquisas. Aplica conceitos e teorias para solução de problemas	Ter redação impecável e dominar quase que totalmente a informática
Era executor de rotinas	Gerencia a execução de rotinas, através de <i>follow up</i> com atendimento e níveis gerenciais	Ter uma visão holística da organização.
Enviava e recebia correspondências	Gerencia e opera o fluxo de informações. Gerencia sistemas de informação – manual ou informatizado	Oferecer-se para a delegação de tarefas
Era datilógrafo	Edita textos, por meio de rotinas automatizadas multimídia	
Era arquivista	Planeja, organiza e mantém dados e informações em arquivos, inclusive eletrônicos. Organiza a informação estruturada e não estruturada	

(continua na próxima página)

Quadro 2.29 - Mudanças nas atividades e perfil do Secretário Executivo

(conclusão)

O que fazia ontem	O que está fazendo hoje	Perfil necessário
Era atendente de telefone e marcava reuniões	Atende aos clientes externos e internos, dá apoio logístico a reuniões, coordena reuniões-manuais e informatizadas	Evitar o uso do não, antecipando e transferindo soluções Ter conhecimento de administração do tempo
Fazia a provisão de material	Coordena compras, faz cotação de materiais com fornecedores alternativos e administração dos custos do departamento	Conhecer a cultura da organização, seu mercado e perfil de clientes
Era quebra-galhos	Intermedia, negocia e facilita acontecimentos e contatos. Coordena e participa em equipes de trabalho. Assessora o executivo-chefe no desempenho de suas funções	Preocupar-se com a imagem da empresa. Exercitar o conceito de excelência: fazer algo além do que foi solicitado.
Executava tarefas mecânicas	Dispõe de capacidade de avaliar e julgar antes, decidindo o que deve ser feito. Interface com níveis decisórios.	Autoconhecimento e automotivação Assumir responsabilidades sem supervisão direta
Era submisso	É empreendedor	Trabalha direcionado para o macro, entendendo o micro e fazendo que ambos tenham conexão e compatibilidade
Era dependente	É autônomo	
Sempre disponível	É acessível	Conhecer o negócio da empresa, os objetivos e metas e identificar como a sua área e o seu trabalho estão interligados a esse universo macro
Era seguidor	Desenvolve características de líder, é coparticipante do processo gerencial, auxiliando o executivo-chefe na execução de suas tarefas administrativas	
Resolvia problemas	Realiza previsões objetivas	Utilizar técnicas secretariais e a tecnologia moderna nos processos de assessoramento
Era considerado 'cartão de visitas'	É agente do marketing organizacional e do <i>endomarketing</i>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Guimarães (2001, p. 301-304), Grisson e Carvalho (1998, p. 488-491), Medeiros e Fernandes (2004, p. 313), MTE (2010) e Natalense (1998, p. 48),

As funções de um secretário dependem das características e porte de cada organização, além das características pessoais e profissionais daqueles a quem o secretário responde diretamente. É evidente um forte apelo a aspectos técnicos, como se pode deduzir quando se examina o quadro 2.29, ao qual deve se somar a habilidade de se relacionar bem consigo mesmo e com aqueles com quem compartilha a rotina de trabalho. O secretário moderno passou a integrar o nível gerencial e estratégico, abandonando as funções de mero executor de tarefas, tornando-se agente facilitador de processos e de comunicação organizacional.

Algumas funções da chefia não são passíveis de serem delegadas, por serem inerentes à posição ocupada, como previsão, planejamento, organização, controle e até mesmo relações públicas e de pessoal. Dale e Urwick (1971, p. 186)

asseguram que o poder o prestígio do executivo-chefe, bem como o poder de penetração de seu trabalho, a visão global e a longo prazo dele exigidas podem demandar que tais funções sejam conservadas como parte de suas atribuições ou podem ser diluídas na assessoria, de maneira a facilitar-lhe o desempenho. O secretário executivo, no entendimento desta pesquisa, pode contribuir neste quesito, caso o chefe não tenha tempo ou capacidade para se desincumbir com sucesso de todos os seus encargos.

Dentre essas atividades, destacam-se aquelas que, segundo os mesmos autores, são passíveis de delegação à assessoria: a antecipação de problemas que podem ser importantes, o desenvolvimento de um plano de estudos, a colheita de informações necessárias dos pontos de vistas e sugestões, o desenvolvimento dos aspectos técnicos, a realização de grande parte do trabalho mental básico, a consulta e a informação de todos os interessados, a reunião de vários pontos de vistas diferentes, o atendimento burocrático, os relatórios sobre os progressos alcançados, dentre outras tarefas.

Convém ponderar, além disso, que obviamente não estão listadas aqui todas as atividades desempenhadas pelo profissional de Secretariado Executivo. Quando, por exemplo, cita-se o ato de organizar eventos, o mesmo abrange uma série de outras atividades, como estruturar o evento, elaborando o *checklist*, pesquisar local, solicitar verbas, reservar local, preparar o local, enviar convites e convocações, confirmar presenças, providenciar material e serviços de apoio, providenciar equipamento de apoio, contratar serviços e profissionais de apoio, providenciar transporte local, dar suporte durante o evento, dentre outras.

O secretário executivo executa as suas funções adaptando às organizações o seu conhecimento e experiência, sem que os seus objetivos e ações sejam ditados por seus interesses particulares. O seu serviço é de importância auxiliar e não central para o objetivo principal da organização, que consiste em sobreviver no mercado competitivo atual. Ele necessariamente deve adaptar as suas ambições e conduta a este fato, afastando de si qualquer desejo de autoridade e poder, o que viria a trazer efeitos desagregadores, comprometendo o seu desempenho.

De modo geral, é possível afirmar – como já se fez anteriormente – que o secretário não possui autoridade pessoal, mas sim a do seu superior, constituindo-se, pois, em uma autoridade anônima. Ele se constitui em um veículo encarregado de auxiliar e levar adiante as intenções do superior, facilitando as suas atividades.

O secretário tem o poder de agir em nome do seu superior e obviamente é fundamental que esse poder seja exercido quando as ocasiões o exigem. Não são raras as vezes em que deve agir com cautela, até mesmo abstendo-se de adotar qualquer atitude. O bom senso deve guiar-lhe as ações, aliando-se à sua competência. Em igual proporção, deve desenvolver a percepção que, aliada ao conhecimento acerca das características individuais das pessoas envolvidas, oferecem-lhe bagagem suficiente para definir quando, onde e em que medida deve agir ou evitar fazê-lo.

O executivo-chefe de hoje espera que o secretário possa aliviá-los de trabalhos rotineiros. Para isto, o secretário deve auxiliá-lo e não agir como ele, assumindo ares de mando, buscando colocar em prática a compreensão da distinção entre 'posição' e 'função'. Em considerações sobre assessoria, Dale e Urwick (1971) destacam que esses dois termos diferenciam-se na graduação. Na sua origem militar, um oficial de graduação ou hierarquia mais baixa não pode dar ordens a um seu superior. Por este motivo, dentro da tradição militar, raramente ou nunca ocorre a um oficial que uma comunicação recebida não lhe seja considerada autêntica, constituindo-se sempre em expressão legítima da intenção do comandante. Desde os primeiros anos de serviço, afirmam estes autores, o oficial jovem acostuma-se a receber comunicações de outros que lhe são inferiores em posição e acreditam que o subordinado estaria sempre representando o seu superior.

Medeiros e Hernandez (2004, p. 313) evidenciam que, no exercício da profissão, os secretários "são postos em posição de responsabilidade, mas não se lhes delega suficiente autoridade para que levem a cabo tal responsabilidade". Afirmam, ainda, ser ilusório imaginar que um escritório automatizado seja um paraíso para os secretários: o cotidiano revela entraves na realização de tarefas, como o computador que emperra ou a impressora que não imprime. O secretário executivo, afirmam estes autores, agora tem que se desdobrar, pois o tempo de resposta às correspondências é pequeno, tendo que executar as tarefas com maior velocidade. Contudo, os mesmos autores asseguram que esse mundo moderno é atraente para os secretários e que eles não querem a rotina de dez anos atrás.

Para o exercício da profissão de secretário executivo, em alguns casos, exige-se experiência na área e, algumas vezes, o conhecimento de outro idioma como o inglês ou o espanhol. Tenha-se presente que no ponto de vista desta

pesquisa não é possível afirmar que a profissão de Secretariado Executivo tenha, em sua totalidade, um caráter técnico ou científico. As análises feitas neste quesito mostraram exatamente o contrário, como é o caso da pesquisa feita por Sabino (2006, p. 63) e já mencionada por nós, a qual, repete-se, aponta para 44,95% dos entrevistados declarando que iniciaram a profissão sem conhecimentos específicos, contra 20,88%, que assumiram a posse de tais conhecimentos depois de sua admissão.

A IAAP, na tentativa de contar com um panorama da atuação profissional nos Estados Unidos, empreendeu, em fevereiro de 2009, pesquisa com 3.177 profissionais que exercem cargos similares de apoio administrativo, aí incluindo cargos que se assemelham àquele que se considera como secretários executivos²². Dentre os achados dessa pesquisa, destaca-se a importância que estes profissionais têm recebido das organizações, o que se evidencia por meio do incremento de autoridade que eles recebem, o que, ao contrapor com o *downsizing* das organizações, traz-lhes um grande desafio. Os resultados da pesquisa estão descritos no quadro 2.30.

Quadro 2.30 - Alguns resultados de pesquisa efetuada pela IAAP, em 2009

Conteúdo da pergunta	Aumentou		Não aumentou	Diminuiu
	Bastante	Pouco		
a) o seu nível de autoridade e autonomia para a tomada de decisões nos últimos 5 anos:	25,21%	47,34%	19,96%	5,67%
b) o seu nível de autoridade e autonomia para a tomada de decisões nos últimos 10 anos:	42,43%	35,54%	11,68%	5,79%
c) a sua contribuição como um profissional nos últimos 5 anos:	47,94%	37,24%	8,59%	4,22%
Conteúdo da pergunta	Aumentou		Não aumentou	Diminuiu
d) o número de pessoal de apoio em sua empresa nos últimos 3 anos	18,54%		34,03%	39,88%
e) se houve aumento no número de pessoal, quanto ao volume de trabalho para o <i>staff</i> administrativo.	48,06%		22,54%	29%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IAAP (2010).

Ao se analisar o resultado da pesquisa, constante do quadro 2.30, vê-se que está perfeitamente claro o aumento da importância do secretário executivo nas empresas, o qual atinge 85% nos últimos cinco anos. Quando se compara os dados

²² Lembramos que nos Estados Unidos os secretários preferem ser chamados de 'assistentes administrativos'. Os profissionais que responderam esta pesquisa se classificam em assistentes administrativos (29,87%), assistentes administrativos (22%), secretários (8,31), outros (22%).

das questões 1, 2 e 3 com as demais se verifica que houve um significativo aumento do nível de autoridade e autonomia para a tomada de decisões, mesmo tendo havido redução do quadro de pessoal de apoio. Sobre o nível de autoridade nos últimos cinco anos, 72,55% dos respondentes disseram que houve aumento, sendo que 25,21% acredita que houve aumento significativo e 47,34%, algum aumento.

A redução no número de pessoas e o aumento do volume de trabalho apresentam-se, assim, como um desafio, exigindo profissionais mais bem preparados, através de treinamentos, que, como se verá no Quadro 2.31, recebe uma atenção especial das empresas.

Quadro 2.31 – Questões selecionadas de pesquisa efetuada pela IAAP

Fornecimento de treinamento pelo empregador			
Sim		Não	
80.45%		18.51%	
Horas de treinamento ao ano			
1 - 4	5 - 10	11 +	Nenhuma
18.89%	22.44%	38.37%	17.47%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em IAAP (2010)

As áreas, segundo a pesquisa, que merecem maior treinamento, por ordem, são: computador/*software* de aplicações; aplicações técnicas, tais como conferência via *Web*; gerenciamento de projetos; supervisão/gestão e competências organizacionais. Observa-se no Quadro 2.31 uma preocupação das organizações com o treinamento profissional, com 80% delas incentivando a qualificação dos trabalhadores.

Uma interessante característica com a profissão nos Estados Unidos refere-se ao tempo de exercício da profissão, o que está exposto no Quadro 2.32.

Quadro 2.32 – Questão selecionada de pesquisa efetuada pela IAAP, em 2009

Tempo de trabalho no emprego atual						
0-3 anos	4-6 anos	7-10 anos	11-14 anos	15-18 anos	19-25 anos	+ 26 anos
2.96%	5.57%	9.69%	10.70%	13.25%	23.17%	33.90%

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em IAAP (2010)

Quase 60% dos profissionais, como se pode deduzir quando da análise dos dados do quadro 2.32, tem mais do que 19 anos de atuação na mesma empresa. Se forem considerados quantos têm mais de 15 anos de exercício na função, será

encontrado um percentual de 70%. Portanto, são pessoas com larga experiência. É interessante, adicionalmente, constatar que menos de 3% do total dos profissionais têm menos do que três anos na empresa.

Outros aspectos relacionados à profissão são importantes, como aquele relacionado ao grau de escolaridade, ora exposto no Quadro 2.33.

Quadro 2.33 – Questão selecionada de pesquisa efetuada pela IAAP, em 2009

GRAU DE ESCOLARIDADE	%
Técnico profissionalizante	18,94
2º grau	27,22
Graduação	36,17
Pós-graduação	3,2
Mestrado	2,99
Doutorado	0,3
Outros	10,04

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em IAAP (2010)

Pelo Quadro 2.33 observa-se que mais de 40% dos profissionais atuantes na área de secretariado cursou universidade. Em número praticamente equivalente (46%) destes profissionais finalizaram apenas algum curso técnico ou o 2º grau. É importante lembrar que, como dito, não existe o curso superior em Secretariado Executivo nos Estados Unidos. Assim, quando a pesquisa menciona graduação, deve-se entender como graduação em qualquer especialização, notadamente àquelas ligadas à Administração.

Ao serem questionados sobre o motivo pelo qual gostavam da profissão, 40% dos profissionais indicaram o *status* que adquirem dentro da organização, 22% citaram a organização e coordenação de informação e 12%, o relacionamento com as outras pessoas. As áreas em que estes profissionais afirmam que as suas responsabilidades têm sido ampliadas são: gerenciamento do escritório, coordenação de informações e supervisão.

Esses dados proporcionam uma visão global de como as atividades são exercidas pelo secretário executivo nos Estados Unidos, dando elementos para concluir que essa é uma profissão que tem sido crescentemente valorizada, e que, a despeito do *downsizing* típico da atualidade, tem caminhado para um ganho significativo de autonomia e ampliação de responsabilidades.

Bem se sabe que essa é a realidade norte-americana, significativamente divergente da nacional. Se tais dados são apresentados, o objetivo certamente não se resume em efetuar qualquer comparação com o panorama brasileiro. A crença que se tem é que se pode valer dessa pesquisa para buscar entendimento das particularidades da profissão e para que se possa nela pautar para fazer a projeção de um futuro muito próximo para a profissão, o que vai requerer uma série de providências em diferentes enfoques.

É sobretudo importante assinalar que um elemento a ser considerado é o progressivo avanço das empresas modernas a nível nacional e a sua internacionalização, o que tende a abrir maior espaço para as atividades do profissional de Secretariado Executivo.

Uma pesquisa de natureza semelhante à mencionada foi levada a efeito pela Fenassec, em 2009, no Brasil. Relacionada às mudanças ocorridas na profissão, analisou a resposta de 1.056 secretários executivos. Alguns dados foram dela subtraídos e apresentados no Quadro 2.34, no intuito de propiciar ciência da realidade que, agora, sim, pertence ao universo brasileiro.

Quadro 2.34 – Questão selecionada de pesquisa efetuada pela Fenassec

ESCOLARIDADE	PERCENTUAL
2º Grau incompleto	0,99 %
2º Grau	20,88 %
3º Grau Incompleto	45,05 %
3º Grau	32,86 %

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Fenassec (2010)

É preocupante que, como se pode verificar no quadro 2.34, atualmente 20,88% dos respondentes possuam apenas o 2º grau, ao tempo em que é estimulante que praticamente um terço (32,86%) tenha o 3º grau completo. Dentre os dados, promissor é o número de secretários que está cursando o 3º Grau: 45,05%. Tais dados projetam a profissionalização dos profissionais respondentes: ao se considerar que o curso superior na área tem duração média de três anos, é possível assegurar que no final de 2011, ou, no mais tardar, no final de 2012, ter-se-á aproximadamente 80% destes secretários com formação superior.

Quanto ao tempo de trabalho, recorre-se aos dados disponibilizados no Quadro 2.35.

Quadro 2.35 – Questão selecionada de pesquisa efetuada pela Fenassec

TEMPO NA PROFISSÃO	
Até 1 ano	8,21 %
Até 2 anos	15,92 %
Até 3 anos	8,21 %
Até 4 anos	8,96 %
De 5-10 anos	26,24 %
De 10-15 anos	14,30 %
De 15-20 anos	9,83 %
De 20-30 anos	7,34 %
+ 30 anos	1,00 %

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Fenassec (2010)

Ao se investigar o tempo de exercício na profissão, exposto no quadro 2.35, constata-se que aproximadamente 40% exercem a profissão há menos de quatro anos, portanto, são presumivelmente inexperientes. Aproximadamente 30% contam com atuação na área por mais de 10 anos e quase 20% possuem mais de 20 anos.

Apenas a título de curiosidade, lembram-se os dados anteriormente apresentados relativos aos Estados Unidos, onde quase 60% dos profissionais têm mais do que 19 anos de atuação na mesma empresa, portanto, são pessoas com larga experiência.

É sobremodo importante lembrar que as consequências advindas da ausência de um organismo de fiscalização quanto ao cumprimento da legislação relativa à profissão são substanciais. Em dados da pesquisa referenciada, aproximadamente 70% dos respondentes afirmaram não haver preocupação da empresa onde trabalha quanto a isto e quase 80 % deles asseguram não haver um plano de carreira para a categoria.

Assiste-se a um grande número de pessoas admitidas para o exercício das atividades secretariais presumivelmente apenas pela facilidade do seu ingresso. Normalmente, parece que as empresas não exigem experiência para a admissão do secretário executivo. Pretende-se comprovar na coleta dados da presente pesquisa se tais assertivas encontram respaldo nesse aspecto.

Questionados sobre a existência de uma descrição formal de suas atribuições no trabalho, cerca de 80% dos respondentes afirmaram que não. Quanto

à participação da empresa no apoio a cursos de especialização, tem-se como resposta que 70% das empresas não encorajam nem contribuem para isto.

O quadro que se desenha, quando se analisa a pesquisa da Fenassec, ou se externa consensos gerais, parece estar calcado na desvalorização da profissão a partir das empresas, o que se deduz quando elas admitem o funcionário sem qualificação, pagando-lhe pequeno salário. Depreende-se que, a partir daí, se forma um perverso círculo vicioso, onde as pessoas são contratadas sem qualquer exigência, com um salário muito baixo, o que não incentiva as suas permanências na mesma empresa e nem lhe desperta o interesse no seu aprimoramento.

Ser secretário não se apresenta, dentro dessa perspectiva, como uma opção consciente, mas como um cargo mais fácil de conseguir e que praticamente não tem exigências para o seu exercício (GARCIA, 1999, p. 47). Na defesa desta afirmativa, disponibilizam-se no Quadro 2.36 alguns dados relativos à idade dos empregados que exercem a função de secretário.

Quadro 2.36 – Questão selecionada de pesquisa efetuada pela Fenassec

IDADE								
Até 15 anos	De 16 a 20 anos	De 21 a 25 anos	De 25 a 30 anos	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Acima de 50 anos	
0,8 %	10,39 %	24,22 %	20,8 %	15,94 %	14,83 %	11,40 %	1,51 %	

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Fenassec (2010)

Pelos dados do quadro 2.36, verifica-se que 35% dos profissionais atuantes na área de secretariado têm menos de 25 anos e quase 60%, menos de 30. Portanto, pode-se afirmar que a profissão de secretariado executivo é predominantemente jovem. Parece que em virtude da não exigência de qualificação específica quando de sua admissão, o secretariado apresenta-se como um forte candidato a primeiro emprego para a maioria dos jovens. Assim, jovens podem tornar-se secretários de maneira circunstancial, assumindo essa como uma situação transitória para conquistar, posteriormente, uma profissão definitiva (GARCIA, 1999, p. 47).

Convém ponderar, além disso, que neste momento se analisa a pesquisa da Fenassec, mas não se considera que ela abrange tanto os técnicos e secretariados como os secretários executivos. Isso se faz dada a generalização que comumente ocorre quanto à aplicação da palavra 'secretário' para ambas as categorias.

Em sintonia com o apontado na literatura e indicadores acima apresentados, salienta-se que não só evidências negativas reinam no âmbito do ambiente profissional dessa categoria. Ao se considerar, por exemplo, a pesquisa da Fenassec anteriormente exposta, e a projeção quanto à previsão de 80% de secretários com formação superior em dois anos, conseqüentemente, o quadro que se desenha para a profissão é, pelo menos no ambiente analisado, especialmente promissor.

Prosseguindo com a análise sobre as particularidades da profissão, manifesta-se preocupação quanto ao entendimento do Secretariado Executivo como profissão. Dentro dessa perspectiva, é que se questiona: o que é uma profissão? O que é necessário para que as funções levadas a termo em determinada área venham a ascender ao *status* de profissão? É o Secretariado Executivo uma profissão ou uma função?

Tais interrogações levam a empreender uma incursão no âmbito da Sociologia das Profissões, buscando o amparo científico para o cumprimento de um dos objetivos dessa pesquisa. Para isso, mergulha-se na análise de representativo trabalho publicado por Andrew Abbott em 1988, cujos resultados se expõem no tópico que se segue.

2.6.5 A profissão de Secretariado Executivo sob a ótica de Abbott

O esforço em identificar a atribuição profissional que tem o secretário executivo levou ao exame da Teoria da Jurisdição de Andrew Abbott (1988), no sentido de fazer um paralelo entre as conquistas advindas da função de secretariar com o que esse autor qualifica de 'profissão' no sentido de reconhecimento profissional e de domínio de um campo de trabalho.

Dentro desse enfoque, presentemente se questiona: O trabalho secretarial corresponde àquilo que se define como profissão? Com que lentes o público a enxerga? Com relação à arena legal, a profissão está garantindo o seu espaço? Existem disputas no seu campo de atuação? Como a profissão tem se posicionado quanto aos novos requisitos da sociedade? Tem a profissão ampliado o seu espaço?

Crê-se que alguns desses questionamentos encontram resposta ao longo desta pesquisa, a qual tem focado exaustivamente no enriquecimento de tarefas do

profissional de Secretariado Executivo no decorrer do tempo. Abbott (1988) afiança que, de tempos em tempos, forças externas e/ou internas ao sistema criam, extinguem ou remodelam as tarefas profissionais. Tais forças são evidentes quanto se analisa detidamente a trajetória desse grupo profissional.

Constatou-se e evidenciou-se nesta pesquisa a relevância da competitividade quanto à exigência de uma profissionalização em qualquer posição administrativa, descaracterizando o modelo centralizador e paternalista vigente num passado recente. Assim, uma formação específica é exigida e tal exigência é espargida diretamente aos profissionais de secretariado, de quem são, então, demandadas posturas e atuações dinâmicas.

O crescente número de instituições de ensino que disponibiliza o curso em graduação em Secretariado Executivo, avoluma-se em paralelo com a procura por essa qualificação, evidenciando a preocupação social em atender aos anseios das classes trabalhadora e empresariais.

Por outro lado, forças internas agem de maneira impactante nesse universo, reiterando a construção de um perfil que proporcione autoridade à profissão, legitimando o domínio de um campo de ação, ligando competência a valores. Por meio de preparo e formação, familiariza-se com as atribuições específicas e pode-se cumprir integralmente com as responsabilidades profissionais. Conhecer os problemas da profissão e as suas peculiaridades são imperativos aos quais o secretário executivo não pode se furtar.

Com o propósito de analisar as circunstâncias que determinaram a inserção da profissão no mercado de trabalho, buscou-se conhecer o contexto da conformação do modelo de regulação profissional no País. Foi feito um estudo das atividades secretariais, compreendendo o seu percurso na história. Ao tempo em que se constata o enriquecimento dessas atividades ao longo do tempo, reconhece-se a presença de uma série de preconceitos e estereótipos, impondo dificuldades e, em alguns momentos, até mesmo impedindo a construção de um perfil profissional diferenciado. A análise da história do processo de profissionalização de Secretariado Executivo, dentro do paradigma interacionista proposto por Abbott (1988), desnuda as características do trabalho do grupo com bases arraigadas nas discriminações a ele impostas.

Na arena legal, a profissão conta com a sua regulamentação, estando atualmente em vigor, como já exposto, a Lei nº 9.261, de 11/01/96. O seu Código de

Ética data de 1989. Verifica-se, todavia, como já mencionado, a ausência de um órgão específico de fiscalização e orientação para o exercício da profissão, atividades atribuídas aos Conselhos Profissionais e até então inexistentes na área e sobre os quais serão feitas considerações adiante. As diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo obedecem à Resolução CES/CNE 3/2005, de 23/06/2005.

É particularmente interessante realçar o aspecto mais importante do enriquecimento das atividades secretariais, que se resume na procura de uma estruturação nas suas competências e nos currículos dos cursos de graduação, com ajustes nas atribuições do novo profissional, a partir de diagnósticos feitos por estudiosos da área, como Pinto (2002), Biesek (2003), Pompeu (2004); Décia (2005), Sabino (2006) e Brandão (2010). A profissão de Secretariado Executivo tem assumido uma importância significativa no tempo atual, tendo se beneficiado com tais diagnósticos e com a receptividade que uma parcela da sociedade tem destacado aos profissionais formados.

Tal acolhida, aqui recorrendo à arena da opinião pública preconizada por Abbott (1988), parece não estar se dando na mesma intensidade com que os profissionais atuantes na área têm-se dedicado à sua formação. Registra-se que a Fenassec, com o apoio aos seus sindicatos, prima pela manutenção, construção e divulgação positiva da imagem da profissão através do reconhecimento e respeito dos empresários. Também combate propagandas, ações, atitudes de terceiros que possam ser negativamente relacionadas direta ou indiretamente à profissão, seja através de comunicados, informativos ou esclarecimento sobre as competências profissionais dos Secretários Executivos, além de pedidos de reparação ou acionamento jurídico. Apenas a título de exemplo, a apresentadora Ana Maria Braga, do Programa 'Mais você' da Rede Globo de Televisão, referiu-se às empregadas domésticas como 'secretárias do lar'. A Fenassec remeteu correspondência para a apresentadora, esclarecendo as diferenças existentes entre as duas profissões. A divulgação de casos similares e ações relativas à defesa da imagem profissional no *site* institucional da Fenassec são importantes instrumentos de mobilização que a categoria profissional se utiliza.

O relacionamento que os seus membros mantém entre si e com outros profissionais parece estar se fortalecendo, o que se evidencia, também, no aumento dos trabalhos acadêmicos na área. A presença de um corpo de conhecimento

especializado, sistematizado e abstrato é identificada, por exemplo, quando se constata que dez dissertações de mestrado foram registradas na área, uma dissertação em cada ano, a partir de 2002. Uma tese de doutorado, defendida em 2010, tinha na profissão de Secretariado Executivo o seu foco principal. O número de *sites* dedicados ao tema Secretariado Executivo também é significativo.

Quanto às publicações na área, destaca-se a revista Excelência, publicada pela Fenassec, de periodicidade trimestral, cuja primeira edição data de agosto de 2003. A Revista de Gestão e Secretariado, editada pelo Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado de São Paulo, é uma das revistas digitais destinadas a incentivar a produção de pesquisas científicas em gestão e secretariado e promover reflexões críticas acerca da construção de conhecimento na área.

A Fenassec, representante legal da Association of Administrative Professional (IAAP), instituição americana que atua na área de capacitação secretarial há mais de 55 anos, emite dois certificados de competência profissional: o *Certified Professional Secretary* (CPS) e o *Certified Administrative Professional* (CAP).

Para o exercício da profissão de Secretariado Executivo, entretanto, observa-se que normalmente são requeridos alguma experiência no cargo e a posse de certificado acadêmico de praticamente qualquer área. Em alguns casos, exige-se um idioma como o inglês ou o espanhol. Lastimosamente, essa parece ser a realidade, a despeito de já se perceber componentes distintivos na atualidade, com alguns avanços no cenário. Entretanto, como se verá, tais alterações pulverizam-se em ambientes variados, assunto bastante discutido nesta pesquisa, no afã, ao seu final, de se conseguir responder à maior parte das indagações nesse aspecto.

O mercado tem delegado, ainda, àqueles sem a formação específica, o desempenho profissional das atividades típicas de Secretariado Executivo, olvidando os preceitos da Lei, talvez em decorrência da inexistência de um órgão fiscalizador, representado pelos Conselhos Regionais e Federais de Secretariado.

Todo um movimento em direção à criação desses Conselhos está registrado em *site* da Fenassec (2010), de onde foram extraídos os dados que se seguem: A partir de 1996 a Fenassec e seus Sindicatos filiados iniciaram o referido movimento, sendo apresentado ao Senado Federal, em 1998, pela senadora Regina Assunção, o Projeto de Lei 91/98. A partir desse momento, foi desenvolvido um trabalho pelas presidentes dos Sindicatos, desencadeando ações simultâneas junto aos

parlamentares de seus Estados visando ao fortalecimento da campanha pela aprovação do projeto. Foram recolhidas assinaturas dos profissionais e estudantes de todo o território nacional. Apesar de tramitar pelas diversas Comissões da Câmara e do Senado, o Projeto foi vetado em 10/05/2000, pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Através das deliberações referendadas em 11/11/2000, no XII Congresso Nacional de Secretariado, para continuidade das negociações, a Fenassec em 26/02/2003 entregou no Ministério do Trabalho um novo pedido para a criação dos Conselhos que só foi protocolado em 07/10/2003. A Fenassec atuou, continua atuando e se empenhando para que o processo seja despachado do Ministério do Trabalho em Brasília para a Casa Civil, com parecer favorável à sua criação. Existe mobilização da categoria, e várias reuniões já foram realizadas sobre o assunto. Atos Públicos e Moções de Apoio favoráveis à criação do conselho de secretariado já foram realizadas no Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Estaduais.

Com a criação dos Conselhos, a Fenassec e os Sindicatos de cada região poderão realizar de forma mais eficiente e positiva a fiscalização e o controle da Profissão, no que diz respeito principalmente ao cumprimento da Lei de Regulamentação, orientando e conscientizando os empresários em exigir, no processo de contratação dos profissionais de Secretariado, o seu registro profissional. Tal providência evitaria possíveis fraudes e a ocupação indevida dos cargos. Os Conselhos poderão também emitir o registro profissional aos recém-formados, eliminando, conseqüentemente, a necessidade da solicitação de tal documento junto ao Ministério do Trabalho. Em 30/10/2007 a categoria conseguiu, por intermédio da Fenassec, a realização da Audiência Pública para debate sobre a criação do Conselho Federal de Secretariado, em Brasília - DF, na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados, mais um importante passo dado pela categoria rumo à sua criação.

Ao tempo, pois, em que a profissão ainda carece de um conselho que supervisione e faça cumprir o que é determinado na Lei que a regulamenta e no seu próprio Código de Ética, entretanto, constata-se que, a despeito do progresso que tem sido adquirido, ainda há muito que percorrer no caminho que lhe garanta o seu exercício apenas por aqueles que estão devidamente qualificados.

Congressos Nacionais de Secretariado (CONSEC) são realizados a cada dois anos, a partir de 1978. Até 1990 os Congressos eram realizados pela ABES e

pela Associação Estadual que sediasse o evento, a partir de 1990 passaram a ser promovidos pela Fenassec e realizados pelo Sindicato que sediar o evento. A escolha do estado sede é feita pela Fenassec através da análise do projeto apresentado de acordo com o regulamento específico. A título de registro quanto ao número de participantes, o XIII CONSEC, realizado em Recife/PE em 2002, contou com a presença de 1.163 participantes; o XIV CONSEC, em Aracaju, com 1.386; o XV CONSEC, em Florianópolis, em 2006, com 1.073; o XVI CONSEC em Brasília, 2008, com 834 congressistas (FENASSEC, 2010).

Simpósios internacionais no âmbito da profissão são coordenados pela Fenassec e acontecem de quatro em quatro anos, contando com a participação de associações estrangeiras, sendo que a sua 5ª edição foi realizada em 2008, em Brasília. O *Summit* é outro importante evento, realizado de três em três anos e que congrega várias entidades internacionais.

Uma série de fatores tem feito disparar a entrada de indivíduos na profissão de Secretariado Executivo, ao tempo em que impulsiona a extensão de alguns elementos que apoiam essa entrada. Dentro do escopo dessa pesquisa, busca-se fundamentar as argumentações em diversos tópicos que se encadeiam e se alinham com o fito de construir um arcabouço no qual se possa basear.

Encontra-se em Abbott (1988) a análise das lutas jurisdicionais e dos processos pelos quais os grupos profissionais conseguem o controle das formas de diagnóstico e tratamento de problemas inerentes às profissões, para fazerem reconhecer os seus conhecimentos e as operações que vêm legitimar as suas práticas profissionais. A realidade do universo profissional do secretário executivo convida à premência em se buscar a revalidação de um sentido moderno de exercício profissional no agigantamento de uma busca interna de reorganização da profissão, incipiente, mas já identificada no seu âmago.

A reflexão feita sobre as profissões levou a compreender as atuais condições em que opera o grupo profissional estudado. Assim, mister se torna registrar que a organização de uma série de eventos que ocorrem no âmbito desse ambiente profissional traduz o que, numa primeira leitura, pode ser qualificado como integrante da profissionalização dos indivíduos, discutida por Abbott. Reconhece-se que dentro do sistema das profissões, por ele preconizado, o secretário executivo tem ampliado as suas conquistas, a despeito do reconhecimento de que muito ainda há que se fazer para que elas se deem de maneira plena e satisfatória.

2.6.6 O secretário executivo como profissional da Informação

O caminho para a sobrevivência da organização no ambiente de transformações decorrentes da disseminação das TIC e da explosão do volume de informação exige a consciência do valor do conhecimento. O tratamento adequado da informação, insumo do conhecimento, coloca-se no ápice de um rol de prioridades essenciais às organizações para construir a competência.

Lembra-se que o objetivo da Ciência da Informação é, segundo Barreto (1998, p. 122), “criar condições para a reunião da informação institucionalizada, sua distribuição adequada para um público que, ao julgar sua relevância, a valorize para uso com o intuito de semear o desenvolvimento do indivíduo e dos espaços que este habita”.

Barreto (1998, p. 125) salienta a relevância da mediação de um profissional de interface para o receptor interagir com o fluxo de informação, ou em sua questão inicial, ou na avaliação do produto final. Interessante análise dessa mediação foi conduzida por Meadows (2000, p. 30-31), que enfoca o termo desintermediação, entendido como o desaparecimento do trabalho de mediação.

Esse autor sugere que os intermediários podem aprender novas habilidades e continuar o seu trabalho – processo que denominou de reintermediação. Parece importante registrar que o ciclo informacional – por ampliação da complexidade e diversificação das informações – tem abraçado novos mediadores que nele intervêm, interferindo no processo de reintermediação defendido por Meadows (2000). Seria a reintermediação, sim, e a inclusão de um novo mediador. No caso, o secretário executivo, que vem adicionando significado ao processo de agregação de valor às informações.

Cumpra-se registrar que algumas profissões vão chamando para si atividades e competências inerentes a outras profissões, dadas as suas analogias e afinidades. Posta assim a questão, é de se dizer que aos profissionais da informação tradicionais – como os arquivistas, bibliotecários e museólogos – estão se juntando novos profissionais da informação, como aqueles da informática e da comunicação.

Este parece ser o caso, igualmente, do profissional de Secretariado Executivo, que tem, em resposta às exigências das organizações e em atendimento aos requerimentos que lhes são feitos, incorporado, em seu desempenho profissional, ações e procedimentos relacionados com a busca, organização, uso e

armazenamento da informação. Essa visão é partilhada em diversos estudos (GRISSON e CARVALHO, 1998, p. 488-491; GUIMARÃES, 2001, p. 301-304).

Hoje, o papel de secretário executivo não se resume a ser um elo entre a administração e o pessoal de linha; consiste também em ser suporte para o executivo. Este é o parecer de Hernandez e Medeiros, ao assegurar que este profissional assessora o executivo, “transmite-lhe informações e executa as tarefas que lhe são confiadas” (HERNANDES e MEDEIROS, 2004, p. 312).

Parte-se da premissa que as atividades executadas pelo secretário repousam no ciclo informacional, abrangendo a seleção, a descrição, a interpretação, a disseminação e a preservação da informação. Sua rotina profissional lhe exige conhecer as características, fluxos, usos e necessidades de informação constantes em cada um dos componentes desse ciclo. E o faz não por ter tido acesso aos conhecimentos necessários para este desempenho, mas pela *práxis* derivada da sua exposição contínua às informações, notadamente aquelas de caráter restrito.

O secretário naturalmente procura conhecer o que o cliente quer, utilizando-se de intuição e da sua experiência em analisar as informações que acessa e a sua serventia.

Entende-se que a validação da informação é a atualização. E o secretário pode estar constantemente atualizado em suas informações, o que se procurará evidenciar ao longo dessa exposição. Diversificados motivos se somam e criam um ambiente propício para essa atualização contínua, os quais serão discutidos adiante.

Apenas para facilitar a condução dessa exposição, justifica-se preliminarmente a repetição de afirmativa de Mueller (2004) que o significado exato dos termos Profissões da informação e Profissionais da informação não é claro em relação aos profissionais, aos trabalhos ou aos serviços a que se referem. Ao mesmo tempo, a autora assegura que certamente há um consenso de que certas características mínimas são comuns a todos os chamados Profissionais da Informação, o que permite o uso da designação em diversos contextos, mas o entendimento varia conforme quem fala. A qualificação do profissional da Informação requer formação universitária, mas por atuar em segmentos diferenciados, normalmente a atuação profissional é que direciona sua linha de ação.

Para a mesma autora, o profissional da Informação deve ter um perfil moderno, receptivo, criativo e disposto a aplicar seus conhecimentos de forma crítica

e objetiva, utilizando-se de ferramentas pertinentes a cada processo, convertendo-se em um profissional multi/interdisciplinar e transdisciplinar.

Mueller (1989) afirma que o termo profissional da Informação parece incluir, além dos bibliotecários, arquivistas e profissionais especializados através da pós-graduação em Ciência da Informação e os profissionais de qualquer formação que se interessam pelos aspectos qualitativos de processos que resultam na recuperação da informação.

Em um olhar focado nas atividades e competências do secretário executivo, algumas questões, neste particular, se apresentam: quais seriam as principais semelhanças entre a profissão de secretário executivo e aquela do profissional da Informação? Existem equivalências em algum aspecto entre as profissões? Os processos de trabalho utilizados se assemelham? Pode o profissional de Secretariado Executivo ser considerado um profissional da Informação?

Interessa o encontro das respostas que satisfaçam o espírito investigativo. Preliminarmente, entretanto, afigura-se interessante lembrar as competências do profissional da Informação, expostas em item anterior. Exhaustivamente discutidas no âmbito da Ciência da Informação, atualmente é consenso geral que tais competências e habilidades devem eclipsar as formas tradicionais, voltando-se esse profissional para o usuário e para o seu acesso à informação.

Uma nova postura é exigida do profissional referenciado, como o é do secretário executivo, em virtude do ambiente moderno de internacionalização das empresas e das contínuas e incessantes mudanças que se vivencia. De nada adianta ter a informação se não é utilizada. O profissional da Informação deve estar apto a filtrar as informações de forma eficaz e criativa nos sistemas de informação, sejam eles informatizados ou não.

Valentim (2007, p. 12) analisa o profissional da Informação e o seu trabalho com o controle, recuperação e disseminação da informação e destaca que ele deve estar consciente de que: a) as principais decisões estratégicas são tomadas com base em informações; b) todo produto ou serviço tem dois componentes: um físico e outro informacional; c) o comportamento dos indivíduos é influenciável pelas informações.

Nesse contexto, as atividades desempenhadas pelo secretário executivo têm grande afinidade com aquelas que o profissional da Informação executa: na rotina dos escritórios, meio aos servidores de nível administrativos e aqueles que

respondem pelos cargos mais elevados, o secretário destaca-se pela sua sensibilidade em reconhecer o poder e influência que as informações exercem sobre as decisões.

O perfil do profissional da Informação, em análise de Marchiori (1996, p. 32-33) demanda competência para "... localizar e obter a informação desejada pelo cliente no tempo, formato e abrangência desejados, utilizando-se das tecnologias disponíveis...". Para nós parece evidente que o secretário executivo absorve e desenvolve as mesmas competências e agrega valor ao processo de circulação da informação, ao selecioná-la analiticamente e compor dossiês de informação.

Conhecimentos relativos ao tratamento, recuperação e disseminação da informação são essenciais para o exercício do profissional de Secretariado Executivo, como o são para o profissional da Informação. O primeiro, entretanto, tem o benefício de manter grande interação com o ambiente interno e externo da organização onde atua. Nesses ambientes, obtém grande volume de informações de interesse, o que lhe faculta até mesmo a antecipação da demanda que lhe chegará.

Registra-se que parece clara a relevância das atividades executadas pelos dois profissionais no que se refere ao trato com as informações. Do levantamento bibliográfico feito até então, é evidente a inter-relação entre tais profissionais, os quais têm a informação como matéria-prima, e, a partir do seu contato com ela, prestam a relevante função de auxiliar no processo decisório.

Um olhar mais atento para os processos constantes de suas atividades é requerido para fundamentar a defesa quanto à similaridade entre os seus perfis profissionais. Para isso preliminarmente recorre-se à análise do indivíduo como processador da informação, para, então, justapor a compreensão depreendida ao secretário executivo.

Na sua análise do indivíduo como processador de informações, Lindsay (1972, *apud* CHIAVENATO, 2005) salienta que o comportamento das pessoas baseia-se fortemente em suas percepções, mais do que em fatos objetivos e concretos. Três fatores influenciam este comportamento. São eles: os fatores externos ou ambientais, os fatores diretivos internos (características estruturais de cada personalidade) e os fatores dinâmicos internos (componentes dinâmicos da personalidade, forças motivacionais que ativam e mantêm o processamento e registro da informação).

Abordado nessa tese, em capítulo anterior, o tema percepção é particularmente interessante e útil. Chiavenato (2005, p. 223) adverte que “o que interpretamos como real não é a realidade, mas uma representação desta realidade”.

Detém-se para reproduzir em seguida as três causas a que alude este autor para a sua afirmativa, bem como a consideração por ele apontada sobre cada uma. A primeira delas é que nem toda informação é captada, uma vez que apenas um pequeno espectro dos dados realmente disponíveis na realidade externa é registrado. A segunda, que a informação é recriada por meio de um programa de interpretação baseada na percepção que a pessoa tem a respeito da realidade. A terceira é que a pessoa não capta a informação em si, mas somente sua representação através de símbolos culturais.

Enfim, o que as pessoas captam da realidade, “o que experimentam dela não é ela em si, mas o seu conceito, que está limitado por um lado pelas influências internas (emoções, experiências anteriores) e, por outro, pelas influências externas (culturais)” (CHIAVENATO, 2005, p. 223).

Vê-se nas afirmativas do citado autor uma importante contribuição para o entendimento do processamento das informações pelo secretário executivo. O entendimento é potencializado quando se analisa o que Barreto (2007, p. 2) denomina de função estética do fenômeno da informação, ou a “sensibilidade para apreender a informação – sensibilidade que tenuemente precede a percepção”.

Barreto entende a assimilação da informação, como “processo de interação entre o indivíduo e uma determinada estrutura de informação, que vem a gerar uma modificação em seu estado cognitivo, produzindo conhecimento, que se relaciona corretamente com a informação recebida” (BARRETO, 2007, p. 2).

Ora, para o profissional de Secretariado Executivo, que transita em ambiente de informações privilegiadas, a percepção torna-se particularmente importante, como também o é a sensibilidade a que Barreto (2007) se refere, como se mencionou.

A utilidade das informações com as quais o secretário executivo lida prende-se à compreensão que lhe traz a informação recebida e da avaliação do seu valor no ambiente do processo decisório: ao receber uma informação, ele a codifica, atribui-lhe significado e, se a considerada válida, pode armazená-la de alguma maneira,

mesmo em sua memória. Em uma situação seguinte, recorrerá à informação retida ou armazenada.

Assim, no sistema cognitivo do indivíduo ou no seu arquivo virtual ou físico, a informação será coletada e, finalmente, integrada na sua ação de decisão ou no ambiente de decisão da organização. O secretário dispõe de práticas necessárias para trabalhar com informações enquanto estruturas significantes, que necessitam ser corretamente direcionadas para um fim específico. Requisito crucial para o desempenho de suas atividades, a visão holística do secretário executivo deverá ser associada ao seu potencial perceptivo, para que ele reconheça os dados e informações que são relevantes no momento atual e aqueles passíveis de serem importantes em momentos posteriores.

Outro importante elemento, como será visto com maior atenção, diz respeito à proximidade física, a qual facilita o fluxo de informações. Allen (1969) analisa tanto os canais formais como os informais da comunicação, ressaltando que observou que a organização formal exerce significativa influência sobre os padrões de discussão técnica e os fluxos de informações críticas na condução de projetos de pesquisa. Este autor registra que, curiosamente, a forma funcional das organizações – onde os indivíduos estão física e organizacionalmente localizados próximos a colegas com a mesma especialidade técnica – foi a forma mais efetiva de comunicação para o pessoal técnico, prestando-se a auxiliar este grupo em suas necessidades informacionais de maneira bastante eficaz.

Por outro lado, registra adicionalmente que a proximidade física e a fácil acessibilidade ao gerente do projeto foram formas mais eficazes utilizadas para o pessoal administrativo, resultando em menores custos para a organização e em um melhor cumprimento de prazos. Outra interessante constatação registrada por este autor é que a organização informal tem forte influência sobre a estrutura de comunicação, sendo que, até certo ponto, essa influência opera independentemente da organização formal.

Volta-se, dessa feita, às considerações de Lindsay (1972, *apud* CHIAVENATO, 2005) relativas ao indivíduo como processador de informações. Buscando no dicionário Michaelis o significado de 'processar', encontra-se "executar uma série de operações (com certo número de informações) para produzir um resultado, como a organização de dados ou a solução de um problema".

Registre-se, assim, que o secretário executivo move-se no seu ambiente de trabalho fortemente ancorado por percepções que lhe facultam atribuir valor ao processo de circulação das informações com as quais tem contato, desconsiderando-as caso não sejam identificadas como úteis em situações contextualizadas.

Preocupado com as atividades do seu superior e respondendo indiretamente por algumas delas, esse profissional pode apoiar-se no processamento, registro, armazenamento, uso e disseminação da informação em contextos específicos. Sua mobilidade, derivada do seu trânsito em ambientes restritos, se alia à experiência resultante de vivências em situações similares.

Assim, o secretário executivo 'atenado' desenvolve uma visão particular do seu próprio papel, compreendendo-o como parte intrínseca do sistema de informação das organizações. Ao lidar com situações em que se expõe a informações, discerne serem valiosas, registra-as e as utiliza quando conveniente. Portanto, realmente processa a informação.

Lindsay (1972, *apud* CHIAVENATO, 2005, p. 221-222) ao defender que cada indivíduo é um sistema processador de informações, assegura que ele responde ao meio ambiente "de acordo com a maneira pela qual se expõe às informações, pela sua percepção e compreensão e pela opinião que desenvolve a respeito do que percebe e compreende".

O secretário executivo e o profissional da Informação processam os dados que recebem por meio das velhas programações determinadas pelas suas histórias pessoais e pelas suas personalidades. Percebem o ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas. Tal percepção dá-se apenas em função daquilo que é servível de alguma maneira. Assim, não são receptores passivos, mas fortemente participantes e integrados ao ambiente onde atuam, nele interagindo e dele sofrendo influências em diversos aspectos, dentre os quais o aspecto informacional se apresenta, neste momento, como o mais válido e decisivo.

Lembra-se da Lei de Regulamentação da profissão de Secretariado Executivo, de nº. 9.261, de 11/01/96, e o inciso III do seu artigo 4º, que destaca, entre as atribuições desse profissional, a 'coleta de informações para consecução de objetivos e metas de empresas'.

O Código de Ética da profissão, em seu capítulo IV, artigo 10, item C, afirma que compete ao secretário 'atuar como figura-chave no fluxo de informações,

desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação'. Assim, vê-se que o trato com as informações é reconhecido nos próprios instrumentos que legalizam a profissão.

Três papéis descrevem o aspecto informacional do trabalho do executivo-chefe, segundo Mintzberg (1992): o papel de monitor, de disseminador e de porta-voz. Tais papéis foram por nós adaptados para o profissional de Secretariado Executivo, aos quais se adiciona outros mais, no propósito de abranger todas as funções vivenciadas por esse profissional. O quadro 2.37 consubstancia o resultado dessa análise.

É importante lembrar que as considerações sobre o assunto, feitas a seguir baseiam-se, em parte, naquelas formuladas pelo citado autor. A tarefa neste quesito prendeu-se à exposição de suas ideias e, nelas amparados, incluiu-se o ponto de vista desta pesquisa sobre o tema, construindo, assim, uma descrição própria do profissional de Secretariado Executivo e da natureza do seu trabalho ligado aos aspectos informacionais.

Quadro 2.37 - Papéis que descrevem os aspectos informacionais do trabalho secretarial

PAPEL	DESCRIÇÃO
Monitor	O secretário executivo perscruta permanentemente o seu meio ambiente em busca de informação, interrogando os seus contatos internos e externos.
Intermediador	O secretário executivo, por solicitação do seu superior, busca informações privilegiadas para ele. Ou recebe requisições dessas fontes para buscar informações pontuais junto ao seu superior. Atua, assim, como um veículo de transferência da versão que recebe sem que dessas informações faça interpretação ou contextualização – apenas as repassa na exata forma e conteúdo que colheu.
Disseminador	O secretário executivo transmite informações privilegiadas diretamente ao superior, aos clientes internos e externos (ou vice-versa) que, de outra forma, não teriam acesso a elas, relacionando-as a contextos específicos e a destinatários que dela se beneficiarão ou que dela não podem prescindir para a execução de atividades específicas.
Porta-voz	O secretário executivo leva algumas informações a outras pessoas, incluindo aquelas não pertencentes à sua unidade.
Armazenador	O secretário executivo guarda as informações em arquivo virtual ou físico ou as armazena (até mesmo na memória) de maneira que possa resgatá-las por temas, datas, utilidade, organização, pessoas, etc.
Gerente	O secretário executivo gerencia a informação estruturada e não estruturada.

Fonte: Elaborado pela autora, com adaptações, baseada em Mintzberg (1992, p. 9-10)

Complementando o quadro 2.37, as informações obtidas pelo secretário executivo no seu papel de monitor – as quais ele tem uma vantagem natural de obtenção – são, em sua maioria, verbais, e expressas em forma de conversas, fofocas, boato e especulação. Frisa-se o entendimento de que o secretário executivo, por estar no alcance verbal do executivo, encontra-se em posição na qual é altamente beneficiado em termos de acesso a informações seletas.

Mintzberg (1992) ressalta que as informações obtidas pelos executivos-chefes por meio de contato, caracterizadas por serem informais e verbais, são altamente eficientes e dotam-no de conhecimento maior do que qualquer outro membro do seu quadro de funcionários. Ao mesmo tempo, ressalta que “quando os subordinados estão fora do seu alcance verbal, estão em desvantagem informacional” (1992, p. 12. Tradução nossa). Parece óbvia a dedução de que aqueles subordinados que acompanham os executivos-chefes mais de perto deles obtêm informações privilegiadas.

Assim, o secretário executivo detém a vantagem de, em virtude de transitar em ambientes exclusivos e de manter relacionamentos interpessoais com a alta cúpula das organizações, lidar com informações singulares e até mesmo sigilosas e, por sua postura ética, adquire confiabilidade, atributo de excelência que lhe permite desempenhar o papel de monitor com propriedade e desenvoltura.

Nas *networkings* das quais o secretário executivo faz parte circulam grande quantidade de informações. O secretário utiliza-se dessas redes continuamente para coletar dados e informações de maneira informal e rotineira, de maneira a estar sempre atualizado com as novidades. Por vezes, utiliza-se ainda das redes de relacionamento mantidas a nível interno, às quais também outras redes externas – por sua vez – se ligam. De maneira, então, abrangente e precisa, todas essas redes contribuem para atualizar o secretário de informações e dados.

O secretário executivo pode assumir o papel de intermediador da informação. É que pelo seu acesso rápido e constante ao executivo, pode agilizar a transmissão da informação dos clientes internos e externos para o executivo – e vice e versa – em questões pontuais e em atendimento a requerimentos singulares. As informações que o secretário recebe alcançam o executivo sem seguir por um longo caminho e, por este motivo, podem ser menos suscetíveis a eventuais erros de interpretação ou transmissão de percurso.

De maneira equivalente, as informações que ele recolhe do executivo em ocorrências específicas e em posições definidas chegam aos clientes externos e internos integral e diretamente, possivelmente na mesma versão da origem, em primeira mão e de forma não pré-digerida.

Dessa forma, o secretário pode buscar informações vitais e selecionadas diretamente na sua matriz, sem que seja necessário que qualquer uma das fontes tenha que seguir todos os inúmeros e conhecidos passos típicos de qualquer contato entre autoridades, o que lhes tomaria tempo, elemento que elas praticamente não dispõem. A dimensão tempo é crucial com relação à utilidade da informação. Como a informação se degrada com o passar do tempo, quanto mais demorado for o tempo de sua transmissão, maior é a probabilidade que ela venha a se tornar inútil.

Como exemplo, cita-se que caso o presidente de uma determinada organização, necessite de uma informação específica quanto à determinada questão, cuja resposta poderá ser conseguida com o diretor de outra organização, haverá todo um caminho a percorrer para se chegar a essa resposta, qual seja: requisitar que o seu secretário faça a ligação, que passará pelo filtro do secretário do seu respondente, atingindo-o apenas quando ele tiver disponibilidade de falar – e se o tiver. Pode ser que o presidente, por não querer (ou poder) aguardar o momento adequado para o seu colega retornar com a ligação, resolva incumbir o seu secretário de colher a informação específica. Este profissional poderá contatar o seu colega da outra empresa, que colherá a resposta do seu superior aproveitando-se de um intervalo na sua agenda, que ele sabe quando se dará.

A autoridade com que o secretário é investido é que lhe garante a credibilidade de ir às fontes – muitas vezes hierarquicamente superior – para coletar as respostas a questões pontuais, agilizando, dessa forma, a resolução de problemas para o executivo-chefe a quem responde.

As informações, neste caso, são meramente repassadas ao requerente, na mesma forma e conteúdo que foi recebida, sem que o secretário tenha que contextualizá-las.

O secretário executivo pode agir como disseminador, transmitindo informações do superior aos subordinados, e vice-versa, facilitando o entendimento de situações, proporcionando ou agilizando soluções. Neste caso em especial, é interessante frisar que a circulação da informação do executivo para o secretário é

igualmente facilitada pelo contato pessoal. O secretário, neste papel, fará a interpretação e contextualização da informação recebida e as disseminará para aqueles que nela têm interesse.

O secretário executivo, como se discutiu, mostra-se como a pessoa responsável pela compreensão, filtragem e repasse dos dados e informações que chegam à empresa, atuando como agente facilitador de processos internos e mantenedor de redes de relacionamento.

Tarapanoff (2006, p. 120-121) ressalta que no trabalho com a informação o enfoque atual é o da transferência da informação, tendo o profissional atuante nessa área sofrido uma mudança radical no seu papel, que passou de preservador da informação para uma atividade diretamente ligada à sua transferência. Dessa forma, o papel do profissional da Informação liga-se fortemente ao processamento e disseminação da informação, projetando-se a ampliação deste papel para 'facilitador' da informação, idêntico papel que se atribui aqui ao secretário executivo.

Bem se sabe que para a transferência da informação é requerida a existência de um usuário e de um estoque de informação. Transpondo os dois elementos ao universo secretarial, encontra-se como usuário neste ambiente o seu próprio superior e os clientes internos e externos da organização; o estoque da informação diz respeito a praticamente todo o trabalho desenvolvido pelo secretário executivo que, como se constata cada vez mais, liga-se inexoravelmente ao ciclo informacional.

O executivo-chefe, mergulhado no seu complexo universo organizacional, desfruta de raros momentos para cumprir com o seu propósito de espargir às pessoas aquilo que apreendeu em contatos pessoais. É entendimento desta pesquisa, neste quesito, que ele se valha dos seus assessores diretos para cumprirem com a ação de disseminar a informação. Dentre o corpo de sua assessoria naturalmente o secretário executivo se encontra inserido, pela sua familiaridade com os temas e problemas vigentes no ambiente dos escritórios, bem como com as pessoas que serão beneficiadas com tais informações. O secretário executivo possivelmente conhece as necessidades de informações dessas pessoas.

Por outro lado, o secretário, por se mover cotidianamente neste ambiente, certamente também se familiariza com as necessidades de informações do seu superior, prestando-se a lhe atender com o fornecimento de informações que lhe preencha tais necessidades.

Para se apresentar um exemplo que venha a clarificar essa exposição, imagine-se uma situação em que o secretário executivo saiba que um determinado setor de sua empresa aguarda o agendamento de visita do seu executivo-chefe a uma unidade do exterior para que sejam concluídos todos os termos de um possível acordo a ser assinado no local, com outras empresas ali instaladas. Esse profissional, assim que receber o sinal verde do executivo-chefe para tomar as providências de sua viagem, pode contatar o setor específico mencionado e informar do acerto quanto às datas, discriminando-as. Dessa forma, seriam agilizadas as providências quanto ao preenchimento de todos os termos do contrato, o mencionado setor poderia fazer contatos com as empresas localizadas no país de destino e que seriam envolvidas na transação. Uma série de atividades daí decorrentes poderia ser levada a cabo, redundando em rapidez, eficácia e desembaraço para todos envolvidos.

Vê-se, pois, o secretário cumprindo o papel de disseminador, interpretando e contextualizando a informação recebida e as disseminando para aqueles que nela têm interesse.

Na qualidade de porta-voz, Mintzberg (1992) assegura que diversificados são os grupos de interesse com os quais o executivo precisa levar as informações, abrangendo diretores e acionistas que precisam ser informados de resultados financeiros alcançados; políticos, que buscam a segurança de cumprimento das responsabilidades sociais da organização; funcionários governamentais que acompanham o cumprimento das leis pela organização; pessoas influentes que controlam a sua unidade organizacional; simples chefes de seção, envolvidos nas informações acerca do fluxo de trabalho da seção, dentre outros.

Neste particular, arrisca-se a afirmar, o executivo incumbirá as pessoas de sua confiança a dividir com ele as multitarefas com que é açoitado.

Não há como não se sugerir que o secretário executivo tem grande probabilidade de contar com um privilégio maior de ser designado para executar tais tarefas do que os demais subordinados, devido à sua proximidade física ao seu superior, por tempo praticamente integral.

E não é por outro motivo que se propõe também que o secretário executivo pode assumir o papel de porta-voz, conduzindo, de forma solene, informações do executivo-chefe para os clientes da empresa. Dessa vez, o secretário é investido de autoridade para falar em nome do seu superior, transmitindo o seu recado e

entregando a informação a outras pessoas, aqui incluindo aquelas não pertencentes à sua unidade ou até mesmo à organização à qual pertence.

Para explorar um pouco mais o tema, lembra-se aqui uma situação particular e com as quais se tem certa familiaridade, a qual se refere à clareza da comunicação, problema clássico dos chefes. Executivos-chefes tendem a faltar com a clareza voluntária ou involuntariamente por má intenção ou por falta de habilidade (REVISTA VOCÊ S.A., 2010). Insere-se nesses motivos a falta de tempo, por conta própria. Reconhecendo essas barreiras e naturalmente movidos pela pressão de solucionar as inúmeras requisições típicas de sua função, os executivos-chefes podem ser movidos a delegar aos seus subordinados a comunicação de suas decisões e instruções aos demais empregados.

Dentro dessa visão, certamente que o secretário executivo pode chamar para si atribuições ligadas à comunicação, oral ou escrita, sensibilizando-se quanto à forma objetiva que deve caracterizá-la, seja oralmente ou através de correspondências expedidas por meio de papel ou por meio eletrônico.

É importante incluir nessas considerações que pessoas diferentes veem de modo igualmente diferente um mesmo evento ou situação. Muitas vezes tais opositores externam o seu posicionamento de maneira tranquila. Outras vezes, entretanto, de maneira ostensiva, podem repudiar ações e políticas adotadas pelas empresas, o que pode afetar a sinergia e até mesmo desestabilizar o clima organizacional.

Sobre este tópico, vale ainda lembrar aqui um componente básico que Dale e Urwick (1971, p. 38-39) avultam: o conceito de 'interpretação', o qual parece apropriado para ser incluído nessa nossa discussão. Tais autores assinalam que uma parte percentual substancial do tempo do executivo-chefe é dedicada à exposição a seus subordinados das razões de suas políticas e propostas. Tal fato prende-se à necessidade de que as suas decisões sejam aceitas por toda a organização. Os mesmos autores ressaltam que o método de comunicação mais rápido e efetivo é o contato direto com as pessoas.

Deduz-se que uma vez que aqueles subordinados ligados mais diretamente ao superior tenham assimilado essas razões, podem agir como multiplicadores de comunicação, aliviando a fração de tempo considerável que ele teria que despender para expor as razões pelas quais os acontecimentos algumas vezes não correspondem exatamente aos planos detalhados sobre os quais deram instruções

tão positivas. Dessa forma, o papel de porta-voz afigura-se apropriado e condizente para ser assumido, cada vez mais, pelo secretário executivo.

Lembra-se que a habilidade de comunicação, tanto oral como escrita, é atributo constitutivo do perfil do profissional da Informação e do secretário executivo, que dela se vale tanto para obter quanto para transmitir dados e informações. Eventuais ruídos e barreiras de comunicação devem deles merecer atenção especial.

Inadequado seria esquecer também o secretário executivo no papel de armazenador, termo que parece conveniente de utilização neste contexto. A própria história tende a favorecê-lo neste terreno, por ter ele assumido, desde os primórdios de sua profissão, a responsabilidade pela guarda de arquivos.

Uma série de alterações se fez presente ao longo da história da ciência e da tecnologia, que, como já relatado, influenciaram e caracterizam um profissional de Secretariado Executivo bastante diferente do modelo que se conhecia antigamente. As comunicações virtuais, seja a participação em grupos de discussão, *intranet*, *extranet*, os *chats*, *blogs* e outras, foram intensificadas e já fazem parte da rotina diária dos escritórios. Hoje as reuniões acontecem com muita frequência em teleconferência, com as suas atas sendo elaboradas no decorrer de sua duração. O secretário executivo do século XXI é polivalente e se vale dos meios modernos para construir um armazenamento diferente de informações, de maneira a resgatá-las prontamente, criando categorias diferenciadas por temas, contatos, projetos, dentre outros.

Nos atuais bancos de dados repousam muitas vezes os diferenciais de sucesso das organizações. O secretário necessariamente deverá conhecer os métodos e organizações aplicados aos arquivos e banco de dados, neles também inserindo e coletando dados e informações. Muitas vezes o secretário armazena os dados e informações na sua própria cabeça, valendo-se do seu conhecimento tácito para adequá-las a situações específicas.

Dentre todos os papéis por nós citados, procura-se, afinal, ascender o secretário executivo ao papel de gerente. Na medida em que se intensificam as tarefas diárias e que adquire o *empowerment*, o secretário pode se deslocar para as linhas de frente, assumindo o papel de gerente. Planejamento, organização, direção e controle são as funções básicas da administração que todo gerente desempenha.

Gerência e liderança são conceitos diferentes, estando a primeira ligada às funções administrativas e a coisas e a segunda, à influência, persuasão e a pessoas.

Drucker (1990, p. 5) assegura que “qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados”. É primordial para isto, pensa-se, que este trabalhador não apenas obedeça a ordens, mas que tome decisões.

O raio de ação em que o trabalhador atua pode variar, mas em seu campo de ação, ele é um gerente. É dentro dessa perspectiva que Drucker compreende que “o administrador mais subalterno pode realizar a mesma espécie de trabalho que o presidente da companhia ou o chefe de uma repartição do Governo: isto é, planejar, organizar, integrar, motivar, julgar” (DRUCKER, 1990, p. 8-9). E complementa (p. 9) que cada um que tenha que decidir faz a mesma espécie de trabalho que o presidente da companhia ou o administrador, em campo, entretanto, limitado: “é um gerente mesmo que sua função ou o seu nome não apareça, nem no organograma, nem na lista de telefones internos”.

No quadro 2.38 estão apresentadas as quatro realidades principais da situação do gerente, apontadas por Drucker.

Quadro 2.38 - Realidades do gerente

a) o tempo do gerente tende a pertencer a qualquer outra pessoa	Os gerentes podem ser definidos como pessoas que, normalmente, não dispõem de tempo para si próprios, porque seu tempo é sempre preenchido por assuntos de importância para alguma outra pessoa
b) os gerentes são forçados a se manter em 'funcionamento'	O fluxo dos acontecimentos tende a determinar o que diz respeito ao gerente e o que ele fará. Ele precisa de critério, que lhe permitirá trabalhar no que é verdadeiramente importante, isto é, em contribuições e resultados.
c) o gerente pertence a uma organização	O gerente só é eficaz se e quando outras pessoas podem usar aquilo com que ele contribui.
d) o gerente é parte de uma organização	Cada gerente vê a parte interna, a organização, como uma realidade próxima e imediata. Mas a verdadeira realidade é o ambiente exterior. Quem toma a decisão está fora da organização: o freguês é que toma suas decisões, como consumidor, de trocar seu poder aquisitivo por produtos ou serviços da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Drucker (1990)

Cada uma das realidades expostas no quadro 2.38 exerce uma pressão em direção à falta de resultados e de desempenho, e o gerente não possui capacidade de mudar nenhuma delas. Ele deveria, antes, procurar desenvolver uma estratégia amparada na prática, dotando-se de competência.

Mintzberg (1992), no intuito de desvendar os folclores que pairam ao redor dos gerentes, conclui após estudo que as decisões que eles adotam são, em grande maioria, pautadas não em juízos racionais e em sistemas formalizadores de informação. Estão, sim, envolvidos em ambientes dinâmicos em que são imperiosos os contatos informais e onde a intuição desempenha importante papel.

Intuição é importante elemento que o secretário vem a utilizar no seu cotidiano e o seu uso se faz frequente, marcando de maneira especial as atividades desempenhadas por ele, quais sejam a de coleta, seleção e preparação de informações, dados e fatos que venham a consubstanciar o processo de tomada de decisão.

É sobretudo importante assinalar que a ampliação da atuação do profissional da Informação consiste, inclusive, em extrair de si a intuição, utilizando-a no seu dia-a-dia. Choo (2006, p. 235), como já dito, enfatiza o relevante papel da intuição quando as necessidades da informação não estão claras ou quando um tema guia não se cristaliza imediatamente. Diferencia-a em dois tipos. O primeiro é a intuição experiente, que se baseia no conhecimento e em experiências acumuladas, recuperando padrões na memória. O segundo, a intuição emotiva, que se baseia em reações emocionais.

Uma atribuição do secretário executivo, cada vez mais expandida, diz respeito ao acompanhamento das correspondências recebidas por meio eletrônico. As pessoas estão cada vez mais se utilizando deste mecanismo para se comunicarem, pela facilidade que ele representa. Os protocolos das organizações, em grande maioria, ainda não se adaptaram a essa mudança e o secretário tem arcado com a responsabilidade de responder pelo recebimento, despacho e resposta aos e-mails dirigidos aos seus superiores, bem como pelo seu armazenamento.

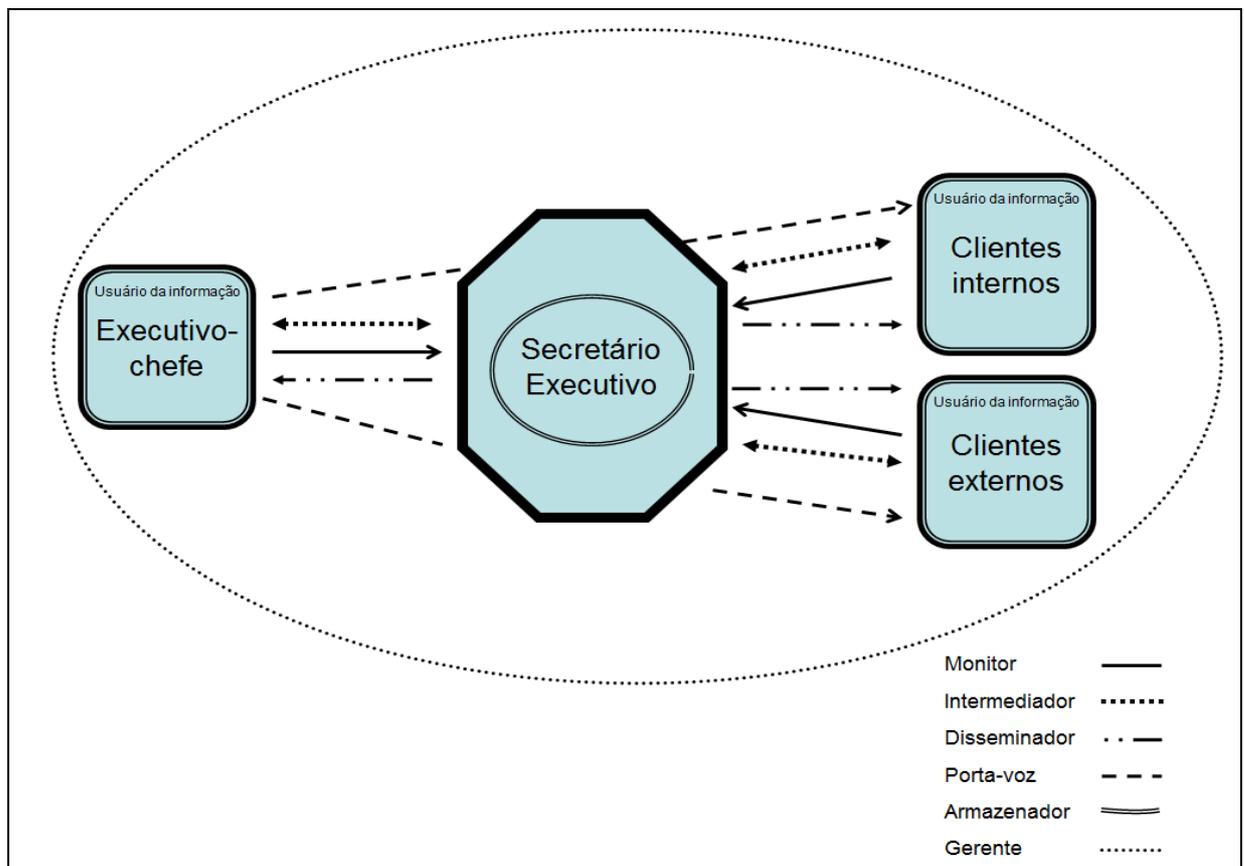
Com a facilidade de acesso às notícias e informações, disponibilizados pela Internet, as atividades do secretário sofreram acréscimo substancial em termos de coleta de dados importantes sobre temas que interessam ao superior, as atividades

de outras empresas e assuntos de interesse. Assim, ele busca dados e estatísticas sobre variados assuntos de interesse da organização e do próprio executivo-chefe.

Livros, revistas, boletins e publicidades endereçados ao executivo-chefe são normalmente filtrados pelos seus secretários, e distribuídos por eles aos departamentos correspondentes. Aqueles que interessam à chefia são selecionados e a eles entregues. O assessoramento que o secretário executivo presta aos profissionais de outras áreas pode ser observado nas tarefas de busca de informações especializadas, em diferentes meios de comunicação, notadamente com o uso extensivo da Internet, quando organiza conteúdos e recupera de informação, por exemplo.

A Figura 2.2 representa uma tentativa de retratar como todos os papéis citados são desenvolvidos pelo secretário executivo.

Figura 2.2 – Papéis informacionais do Secretário Executivo



Fonte: Elaborado pela autora, com adaptações de Mintzberg (1992, p. 9-10)

É pertinente, com relação à Figura 2.2, destacar que um diferencial interessante entre o 'material de trabalho' do profissional de Secretariado Executivo e do profissional da Informação pode referir-se ao tipo de informação com a qual eles lidam. O profissional de Informação recebeu qualificação para, a partir do entendimento do que seja informação no seu ambiente profissional, tratá-la e inseri-la em um contexto próprio, dando-lhe significado e reconhecendo o seu valor. Ele está bastante afinado com a informação disponibilizada em livros, artigos, documentos, sabe onde buscar a informação, dispõe de técnicas que lhe facultam reduzir o tempo de busca e a eficiência na resposta.

O profissional de Secretariado Executivo tem maior trato e proximidade com informações transmitidas oralmente. E nem sempre consegue compreender que as suas atividades apoiam-se basicamente em informação, até mesmo por não contar com a qualificação profissional para lidar com a informação e reconhecer-lhe a essência. Isto, entretanto, não lhe impede de com ela lidar, cumprindo – pela sua atuação profissional – e não pela sua qualificação profissional, com o desenvolvimento de atividades relacionadas ao ciclo informacional.

O secretário executivo não parece ainda compreender, de maneira generalizada, a relevância que a informação tem no desempenho de suas atividades.

Lembra-se que a pesquisa feita nos Estados Unidos, pela IAAP (2010) destacou, entretanto, que, para os entrevistados daquele País, a segunda área em que as suas responsabilidades têm sido mais ampliadas é na coordenação e supervisão de informações.

Interessa sobremaneira analisar mais detidamente essa questão na realidade brasileira, o que será feito mais adiante nessa pesquisa.

2.6.7 O secretário executivo como *gatekeeper* da informação

As funções especializadas da organização têm merecido um olhar atencioso por parte dos investigadores, que se esmeram na construção de um corpo teórico próprio, padronizações e orientações específicas a elas aplicáveis. Tais fatos talvez derivem das peculiaridades e da facilidade com que essas funções propiciam a

análise de métodos, bem como a quantificação das informações importantes em seu âmbito.

Neste rol de funções não é possível, todavia, inserir o profissional de Secretariado Executivo, pelas suas atividades tão variadas no aspecto quantitativo quanto extensivas na sua qualidade e natureza. A pluralidade dificulta, senão impede, um estudo mais profundo. À investigação deste trabalho, interessa o desafio de, centrando-se na análise dessas atividades quanto ao aspecto informacional, possa compreender-lhe a essência e relacioná-las a um rol de conceitos específicos e passíveis de serem a elas aplicados.

Tendo iniciado essa tarefa em unidades anteriores, é intenção desta pesquisa, a partir de agora, complementar o pensamento, somando às exposições um olhar focado para a atividade de *gatekeeping*.

A revisão de literatura mostrou que o termo *gatekeeper* é frequentemente definido em uma das duas maneiras. A primeira delas é negativa e os enxerga como indivíduos que controlam os recursos dentro de qualquer estrutura formal ou informal da organização e que mais atrapalham do que ajudam no fornecimento de informações. A outra denota um agente que, dentre outras atividades, desempenha aquelas relativas à comunicação, ligação, intermediação, auxílio e adaptação, afetando positivamente a transferência ou a utilização de informações dentro de uma organização. O elemento comum em ambas as aplicações é que os *gatekeepers* participam de uma rede informal de transferência de informação em um ambiente organizacional. A diferença na aplicação do conceito prende-se à forma de atuação do *gatekeeper* como um ativo ou passivo (Metoyer-Duran, 1993). No âmbito dessa investigação a sua atuação profissional é vista como positiva e proveitosa.

Inicia-se a exposição neste aspecto destacando interessante artigo do Professor Henry Mintzberg, acadêmico canadense renomado internacionalmente e dedicado a questões de gestão e negócios.

Ao considerar particularmente controvertido o fato de que prestigiosas Instituições de Ensino em Administração e Negócios – tais como Harvard, Wharton e a Universidade da Pensilvânia – visualizem o gerenciamento como uma ciência, Mintzberg é conhecido pela sua defesa da gerência fundamentada em experiência e prática. Este aspecto é especialmente interessante, uma vez que a profissão de Secretariado Executivo, como se viu, tem sido fundamentada na prática das

atividades tradicionalmente abraçadas pela categoria, às quais outras estão sendo paulatinamente acrescentadas em virtude de exigências do próprio mercado de trabalho.

Nesse sentido deve-se destacar que, para Mintzberg (1992), o gestor, por atuar numa dinâmica extremamente acelerada e pouco previsível, gerencia em três níveis: ação, informação e pessoas. A partir, pois, do citado artigo, intitulado "*The Manager's Job: Folklore and Fact*", de 1992, serão apresentadas adiante algumas considerações, buscando relacioná-las de modo congênere com aquelas defendidas pelo aludido autor, inserindo parecer de outros investigadores, buscando o enriquecimento da presente pesquisa.

A sua preocupação basilar consiste em esboçar as peculiaridades encontradas nas atividades rotineiras do executivo-chefe e do secretário executivo, inserindo o papel desse último concernente à atividade de *gatekeeping*. Pretende-se, assim, fazer um paralelo entre as funções executadas pelo secretário e aquelas inerentes ao *gatekeeper*, na busca de reconhecer, na pessoa deste profissional, tais características. Para cumprir com este passo, as considerações mais relevantes concernentes à literatura sobre *gatekeeper* serão aqui lembradas.

Cumpra-se observar, preliminarmente, que o artigo de Mintzberg ora analisado configura-se em uma nova edição do mesmo artigo, datado de 1986. No decorrer do texto, o autor discute as diversas reações ao seu artigo original, acrescentando a sua perspectiva atual e as questões importantes que ainda precisam ser enfrentadas.

Na medida em que se for fazendo a exposição das ideias do aludido autor adentrar-se-á com a apresentação do pensamento reflexivo inerente a esta pesquisa. Tal enredo parece interessante, no sentido de possibilitar uma exposição abrangente e criteriosa, que embasará a análise dos resultados desse trabalho.

Inicialmente, é sobremodo importante assinalar que, em consonância com parecer de Metoyer-Duran (1993, p. 111), a literatura em *gatekeeper* vê este conceito como desenvolvido e aplicado entre diversas disciplinas, examinando o fenômeno de *gatekeeping* com o contexto do comportamento de busca de informação e se referindo à dimensão cultural do comportamento informacional.

O conceito de *gatekeeper* sustenta-se em alguns pilares, analisados em trabalho de Barzilai-Nahon (2008, p. 15-16): *Editorial, change agent, linking, access, protection, preservation of culture, facilitator e disseminator*. Dentre eles, *editorial* e *change agent* não parecem perfeitamente sincronizados com a realidade secretarial

e sim com as áreas de Comunicação, jornalismo e Política, motivo pelo qual não estão incluídos nessa análise. *Editorial* refere-se ao processo de seleção utilizado pelos editores e revisores de jornais para identificar trabalhos a serem neles publicados (Shoemaker, 1991). *Change agent* refere-se ao *gatekeeper* como *agenda setting*, ou seja, detentor de poder capaz de, pelo uso de sua influência, promover mudanças sociais, culturais e comportamentais, especialmente em iniciativas legislativas. Outra característica desconsiderada é a atividade de *Linking*. Referindo-se à ligação de membros da comunidade interna a culturas, organizações, conhecimentos e serviços externos, Tushman e Katz (1980), expressam parecer de que, a nível geral, *gatekeepers* não são fontes críticas para informação externa e que neste aspecto, os dirigentes é que devem ser os seus próprios *gatekeepers*, com o que se concorda integralmente.

As demais fundamentações, por parecerem passíveis de serem aplicadas ao profissional de Secretariado Executivo, são expostas a seguir.

2.6.7.1 Característica: acesso

Essa primeira característica peculiar do *gatekeeper* diz respeito à sua possibilidade de facilitar ou impedir o acesso (*access*) a um serviço, *status* ou posição (Barzilai-Nahon, 2008, p. 15).

No caso do secretário executivo, defende-se que ele atua como filtro, no sentido de controlar o acesso de clientes internos ou externos a algumas informações, a algumas pessoas e a alguns eventos. Cabe-lhe sistematicamente conceder ou negar o acesso de tais clientes ao próprio executivo-chefe, seguindo orientações específicas ou repetindo as anteriores, de comum acordo com ele, mas sem que, muitas vezes, tenha de consultá-lo a cada nova ocorrência.

O entendimento dessa pesquisa é que, na *práxis* das organizações, esse profissional, por se familiarizar com um leque de assuntos e conhecer o possível posicionamento do executivo-chefe frente a cada um deles, pode discernir aqueles de maior relevância. Tal privilégio pode lhe motivar a composição de uma categorização própria dos itens e contatos a privilegiar ou a evitar. Pode, também, provocá-lo para buscar subsídios, se vislumbrar requisições passíveis de ocorrer.

De igual maneira, temas não apreciados, incômodos ou irrelevantes ao executivo-chefe podem ser impedidos de compor a sua agenda e serão bloqueados

pelo secretário executivo, que os encaminhará aos departamentos ou pessoas responsáveis. Pessoas que não são bem-vindas ou bem vistas pelo executivo-chefe, e às quais ele quer evitar, sofrerão igual destino.

Por ter acesso às informações seletas e ao executivo-chefe – inacessível normalmente para a maioria dos clientes internos e externos –, o secretário executivo pode vir a permitir ou negar que outras pessoas também o tenham. Convém assinalar que essa é uma atitude que exige a sua pro-atividade e o desempenho da mais relevante de todas as suas funções, que, como mencionado, é a de aliviar o executivo-chefe da sua carga de trabalho, propiciando-lhe, assim, uma dedicação maior às questões associadas ao seu *status* e, por isso, indelegáveis em sua natureza.

A atenção dedicada a tais itens e contatos pode conduzir o secretário executivo a uma melhor administração do tempo do superior, recurso com o qual ele tem sido progressivamente afastado em função da avalanche de obrigações que assume. É, pois, pensamento desse trabalho que esse profissional acaba se tornando um líder de opinião, no sentido discutido por Lu (2007, p. 110):

Alguns indivíduos ocupam uma posição social (por exemplo, **secretários**, gestores) que lhes permite maior acesso a todos os elementos relevantes a determinadas questões. Entretanto, essa posição também lhes proporciona uma maior mobilidade e maior contato. Devido a essas vantagens, esses indivíduos tendem a se tornar líderes de opinião, desde que outros membros do grupo frequentemente os procurem para consulta. (LU, 2007, p. 110, tradução nossa, grifo nosso).

Nessa linha de raciocínio, cabe enfatizar que algumas posições profissionais garantem maior acesso às informações, aí inserindo o secretário executivo. Para um melhor entendimento dessa exposição neste particular, analisem-se rapidamente algumas circunstâncias que possibilitam o seu acesso às informações.

A investigação sobre o trabalho de 56 executivos-chefes, desenvolvida por Mintzberg (1992) vem corroborar essa afirmativa. Nela se constatou que os executivos-chefes executavam, em média, 583 atividades no período de oito horas, média de uma atividade a cada 48 segundos. O seu tempo era utilizado em telefonemas, correspondências e visitas e até mesmo o tempo reservado para o almoço e cafezinho acabava se relacionando com o trabalho. Mintzberg aponta que

os subordinados, sempre presentes, pareciam usurpar-lhes qualquer momento livre, raridade na rotina de trabalho.

Alguns destes subordinados se configuram – sob as lentes desta pesquisa – na figura do secretário, pessoa que intermedia e emparceira-se das atividades desempenhadas pelo executivo-chefe, por contar com maior acesso a ele, passando-lhe informações, inteirando-o das solicitações que lhe são dirigidas e das providências que lhe são requeridas.

Posta assim a questão, é de se expor que o autor mencionado exemplifica que um presidente de empresa deixava a porta aberta quando se encontrava sozinho, o que configurava um convite para os subordinados entrarem e interrompê-lo, ao que conclui que “não há dúvida de que tais executivos-chefes procuravam encorajar o fluxo de informações [...]. Parece que o executivo-chefe, não importa o que esteja fazendo, é pressionado pelas possibilidades do que *poderia* fazer ou *precisa* fazer” (MINTZBERG, 1992, p. 3).

A proximidade física favorece, como se discutiu, o acesso às informações, muito especialmente em casos em que, como citado, o executivo-chefe, por não contar com tempo algum livre, utiliza o intervalo entre um e outro compromisso com os seus subordinados, para passar-lhes instruções. Neste aspecto torna-se interessante lembrar a influência da ‘atmosfera grupal’, tema já introduzido e objeto de estudo de Lewin (1952, p. 90-99). Este autor assegura que o nível de confiança resultante de uma situação social e da associação face-a-face favorece o compartilhamento de informações de maneira particular.

Certamente pode-se ainda inserir nessa consideração a evidência da existência de vínculos superior-subordinado, o que remete ao conceito de laço relacional (*relational tie*) preconizado por Wasserman e Faust (1994, p. 18), o qual, se disser respeito ao relacionamento entre um par de atores, recebe o nome de díade (*dyad*). Defende-se que existe uma tendência do secretário em tentar adotar o ponto de vista do seu superior, ou seja, este profissional tende a buscar enxergar o mundo com os olhos que o seu superior tem, no intuito de desenvolver uma percepção similar à dele. Assim, pode conseguir fomentar cumplicidade no seu relacionamento. Em sintonia com o apontado na literatura acima, acrescenta-se que é consenso geral que sempre há melhor cooperação quando as pessoas compreendem as razões de qualquer curso de ação. É dedutível que todos os elementos citados contribuirão para a formação de um círculo contínuo onde a

confiança entre o superior e o subordinado será constantemente alimentada pelo compartilhamento de informações, que, por sua vez, poderá aumentar novamente a confiança. A essas ponderações acrescenta-se que tal situação pode propiciar ao secretário executivo ampliar a sua atuação profissional, ao presumir perceptivamente a inclusão ou não de determinado tema na agenda.

Uma percepção adicional que é presente com relação a essa díade é que, muitas vezes, o enfoque que o secretário dá a um determinado fato pode conduzir os seus superiores hierárquicos a verem uma situação sob determinado foco ou, melhor dizendo, sob as lentes que ele, o secretário, gostaria que os seus chefes vissem. É preciso insistir no fato de que, ao apresentar essa dedução particular, mais do que simplesmente enfatizar a importância do trabalho secretarial, pretende-se sublinhar que as informações transmitidas ao superior podem sugerir ou até mesmo conduzir o processo de tomada de decisão para certo caminho.

Ilustra-se esse pensar: o superior está vivenciando um momento que lhe exige decisões imediatas em variados assuntos urgentes e importantes e o secretário aborda certo problema também pendente de decisão. Não parecem ser raros os momentos em que o problema então introduzido tem a sua solução postergada por estar competindo com outros no instante de grande pico de atividades, perante os quais ele se torna diminuto. Considere-se que o tema viesse à baila em um momento mais calmo, e é possível deduzir que seria maior a possibilidade de ser submetido à análise e receber parecer positivo.

O momento e o ambiente em que os requerimentos são despachados, pois, podem contribuir ou prejudicar a definição de sua aprovação (GARCIA, 1999, p. 50). A apresentação quando o nervosismo for reinante redundará em ampliar as chances de o assunto ser apequenado e, conseqüentemente, preterido. O privilégio da presença física do secretário executivo junto ao superior pode, em conseqüência, angariar-lhe facilidade de promover fluxos ágeis e decisivos aos assuntos com os quais ele está constantemente acompanhando. Em certas situações, o secretário pode vir a criar um cenário adequado para dar ao executivo-chefe as boas e as más notícias, de modo a deixá-lo muito contente com os bons resultados e pouco aborrecido com os maus (REVISTA VOCÊ S.A., 2010).

2.6.7.2 Característica: proteção

Metoyer-Duran (1993) destaca a regulação das informações provenientes do exterior e sua distribuição a fim de proteger os membros da rede ou a informação.

O secretário executivo moderno lida com informações privilegiadas e necessárias ao processo de tomada de decisão. Verifica-se que para preparar agendas de compromissos, de visitas e de viagens é necessário que o secretário conte com um registro de informações constantemente atualizado e onde constem dados restritos e adequados às diferentes situações que o executivo-chefe vivencia, como resultados de discussões anteriores, anotações próprias sobre eventuais problemas registrados nessas discussões. As minutas para as reuniões, bem como as suas pautas, necessariamente deverão obedecer a criteriosas informações armazenadas de maneira consistente e objetiva, que permita o resgate imediato por temas, organizações e pessoas, dentre outros.

A segurança da informação repousa, antes de tudo, na conscientização das pessoas quanto ao seu valor e uso. Assuntos confidenciais ou mais restritos obedecerão a orientações pormenorizadas, e precisam estar disponível para as pessoas certas. Assim, ao secretário cabe garantir a integridade, confidencialidade e a disponibilidade para que uma informação seja considerada segura.

Muitas vezes, a presença do secretário executivo sequer é percebida nos ambientes das reuniões e audiências, tão harmonizada acaba se tornando a sua aderência a eles. Isto lhe faculta permissão para circulação irrestrita neste ambiente, assegurando maior cumplicidade para a relação chefe-subordinado. Ao mesmo tempo, conecta-o a informações reservadas, às quais ele haverá de responder pela proteção e guarda.

O desconhecimento dos riscos existentes quanto ao vazamento de informações sensíveis é fator de vulnerabilidade, cuja presença no profissional de Secretariado Executivo certamente trará repercussões negativas para a organização de modo geral. No dia-a-dia dos dirigentes assuntos e informações aparentemente inofensivos podem trazer consequências negativas se divulgados, o que exige do secretário executivo sensibilidade para identificá-los, discricção e atenção especial para protegê-los e evitar o seu vazamento.

2.6.7.3 Característica: preservação da cultura

Controlar a informação em prol da preservação dos valores fundamentais, normas e continuidade de uma rede social, comunidade e cultura é um dos fundamentos do conceito de *gatekeeper* (Barzilai-Nahon, 2008, p. 15-16). A cultura vem influenciando a produção e uso da informação de maneira cada vez mais impactante. Metoyer-Duran (1993, p. 128) assegura que as comunidades são compostas de indivíduos que têm valores, crenças e atitudes em relação a serviços externos de informação. Assim, deve-se necessariamente considerar o serviço de informação em uma dimensão cultural.

Uma organização pode ser vista como um conjunto de indivíduos que compartilham valores, os quais podem ser orientadores do comportamento. É essencial a compreensão clara destes valores e a sua internalização e prática pelo profissional de Secretariado Executivo.

As comunicações, sejam verbais ou não, são uma forma de expressão da cultura das organizações. Pompeu (2004), em sua dissertação de mestrado, analisa a competência intercultural do secretário executivo, destacando que ele deve fazer e agir de acordo com o contexto sociocultural em que está situado. A mesma autora ressalta a necessidade do secretário executivo conhecer a cultura organizacional, bem como a cultura do próprio local onde a empresa atua, esclarecendo que, devido aos contextos internacionalizados em que esse profissional está exposto, é preciso que as comunicações e os relacionamentos no ambiente de trabalho possibilitem adaptação sem a presença de barreiras culturais ou queda de desempenho. Ou seja, no contexto multicultural das organizações, é necessário que se identifique os significados que permeiam a comunicação entre as pessoas. Bem se sabe que mesmo a nível interno das organizações, existem sempre as diferenças culturais, que, devem ser corretamente trabalhadas pelo secretário executivo, no sentido de reconhecer-lhes a existência e procurar contornar as diferenças identificadas de maneira harmônica, evitando os conflitos de relacionamento.

Neste sentido, parece essencial discutir, com uma atenção muito especial, a cultura da informação – habilidade dos indivíduos ou grupos de fazer o melhor uso possível da informação – sob a ótica de Menou (1996), que destaca que a habilidade de usar a informação seria resultado, em primeiro lugar, de herança cultural. Assim,

resultaria de práticas individuais e coletivas, as quais são influenciadas pela cultura dos grupos em questão.

O fluxo da informação está profundamente alicerçado no compartilhamento do conhecimento, o qual sofre a influência da cultura arraigada em cada unidade e na organização como um todo.

Lembra-se aqui a categorização de Wurman (2003) de informação em cinco anéis: informação interna, conversacional, de referência, noticiosa e cultural. Foi exposto em item anterior que as informações colhidas nos quatro primeiros anéis são incorporadas no anel da informação cultural e constroem o conjunto que determina nossas atitudes e crenças e a natureza da sociedade, segundo o autor. O secretário executivo, pois, pelo acompanhamento rotineiro de praticamente todo o fluxo de informações que permeia os escritórios pode construir uma visão holística e particular dos principais temas que aí circulam, desenvolvendo-lhe sensibilidade para lidar com aqueles que sabe serem mais delicados.

A socialização organizacional, “ajustamento das pessoas à cultura da organização” é discutida por Chiavenato (2005, p. 130-140). Este autor define a organização como um sistema de papéis, ou seja, cada membro possui responsabilidades básicas no papel que lhe está sendo dado na organização. O mesmo autor discute os fatores individuais, intergrupais e organizacionais dos quais a socialização organizacional é dependente. Gravonetter (2007, p. 8), ao analisar as influências culturais nas redes sociais, esclarece ser a cultura um processo continuado, permanentemente construído e reconstruído nas interações, não apenas condicionando os seus membros, mas também sendo condicionada por eles.

Nas suas atividades diárias, o secretário faz intenso uso do seu conhecimento cultural (*cultural knowledge*), afinizando-se com a cultura organizacional, interpretando-a com as suas próprias lentes. O secretário sobrevive meio a crenças e valores que descrevem e explicam a realidade, assim como convenções e expectativas que são utilizadas para atribuir valor e significado às informações dentro da organização. Por tais motivos, desenvolve a capacidade de compreender as informações relevantes em contextos específicos, delas se utilizando para auxiliar o processo de tomada de decisão.

2.6.7.4 Característica: facilitação

Barzilai-Nahon (2008, p. 15-16) relaciona a função de facilitador (*Facilitator*) com a melhoria ou manutenção de processos internos, além da ajuda a novas entradas na rede.

Como pano de fundo para a análise dessa característica está, no entender dessa pesquisa, a compreensão da relevância da confiança, expressa no conceito de credibilidade, destacada por Lu (2007), ao expor que, por exemplo, devido à possibilidade dos especialistas médicos poderem adequar a sua *expertise* a casos específicos de pacientes, eles são – para os familiares destes pacientes – mais confiáveis do que os livros. Assim é que o secretário executivo vem conquistando a confiança do superior e, com isso, um maior espaço de atuação. Confiabilidade é percepção da veracidade e integridade de uma fonte de informação. A experiência de vida permite afirmar que quando um indivíduo percebe uma fonte de informação como crível ele incorpora no seu modelo mental essa avaliação e passa a utilizá-la instintivamente.

Um elemento a ser considerado e que é diretamente responsável pelo prestígio do secretário diz respeito à confiança que os demais profissionais nele depositam e no reconhecimento do valor da mensagem que ele transmite. Um dos fatores que fundamentam a confiança é a dedicação do empregado a determinada conduta, sem que se considere proprietário emocional das informações com que lida. Se as pessoas confiam nele, tendem a se identificar com o seu comportamento, aceitar as suas ideias e a considerar como válidas as suas mensagens. Se as pessoas confiam nele, tendem, também, a transmitir-lhe informações de maneira natural e instintiva. O estabelecimento de parcerias fundamenta-se, assim, na certeza que as pessoas têm do seu desempenho e da sua capacidade de resposta.

Mintzberg (1992) defende o papel de destaque que o executivo-chefe ou gerente desempenha no fluxo de informações, destacando que, devido ao seu *status*, ele acessa informações restritas e as encaminha aos seus subordinados. Estes são, pois, privilegiados por terem acesso a tais informações, o que, de igual maneira, poderá colocá-los em posição de delas fazer uso no instante e ambiente apropriados.

Em assonância com essa observação, lembra-se que Allen (1969) sustentava que a relação entre o espaço físico que separa as pessoas e sua

probabilidade de comunicação técnica declina grandemente de acordo com essa distância: a proximidade amplia a possibilidade de compartilhamento de informações, reduzindo o que Allen chamou de 'custo psicológico' de buscar ajuda externa. O 'princípio do menor esforço' revelado por Zipf, em 1949, já evidenciava a propensão das pessoas em despendere o menor esforço possível na procura por informação.

Em pesquisa sobre os contatos do executivo-chefe, realizada por Mintzberg (1992), foi evidenciado que o total de tempo de contato gasto com os subordinados (48%) superava em muito o tempo com os diretores (7%), executivos-chefes do mesmo nível (16%), clientes (20%) e outros (8%). Tais resultados parecem evidenciar a possibilidade de que os dirigentes sejam levados a incumbir indivíduos de sua confiança a cuidar de tarefas e detalhes de sua função e, ao mesmo tempo, manter toda a autoridade pessoal e responsabilidade pelos resultados obtidos.

Não é obviamente possível ao executivo-chefe agir como uma central de informações para todas as comunicações autênticas em uma empresa. Sendo assim, elas são fragmentadas e distribuídas aos seus subordinados, sem reduzir-lhe a autoridade. Ao contrário, teoricamente são de uma única pessoa.

Chiavenato (2005, p. 224-225) coloca interessante evidência, que parece pertinente a este momento de discussões: uma pessoa não consegue perceber em sua integridade tudo o que ocorre no seu ambiente, centrando-se nos eventos ou fatos que ocorrem continuamente. A isto o autor chama de seletividade perceptiva. O autor explica que as pessoas percebem apenas o que lhe é útil ou importante e exemplifica que quando uma pessoa dirige um carro, ela presta atenção a alguns aspectos do tráfego (semáforos, pessoas andando nas ruas) e deixa de lado outros aspectos (os edifícios, a temperatura externa, etc.). Conclui que o significado que um objeto ou situação tem para uma determinada pessoa sofre influência direta das suas necessidades, portanto, a percepção é influenciada por fatores externos ou internos aos indivíduos.

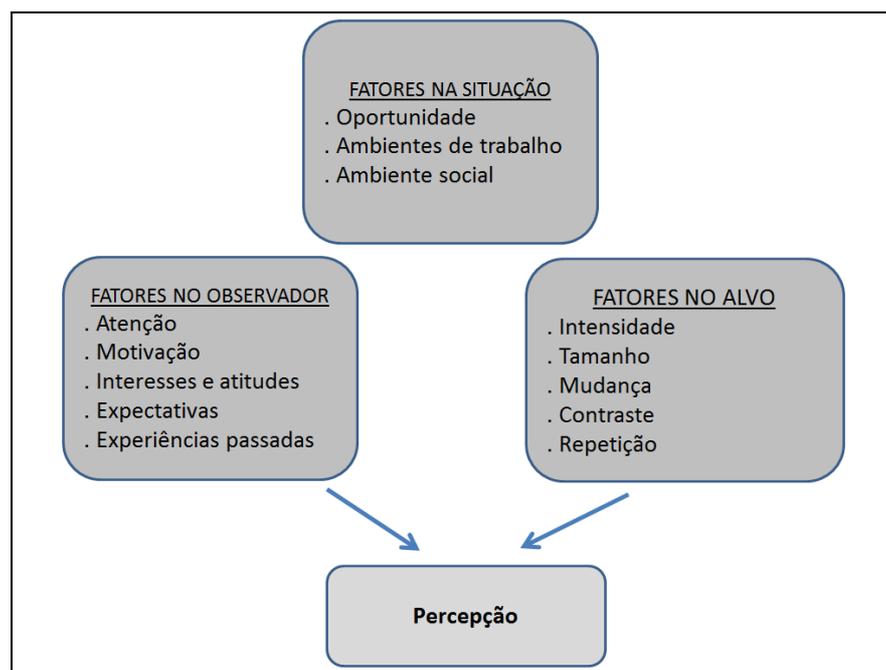
Adequando tais considerações ao ambiente dos escritórios pode-se asseverar que a visão das pessoas de que o subordinado está representando o seu superior associada à credibilidade que este subordinado conquistou, fornece-lhe condições de ser investido na função de facilitador, porque as pessoas assim o percebem. Será possível, diante deste quadro, que as pessoas, em correspondência

com essa percepção, forneçam informações em *feedback*, ampliando o compartilhamento de informações.

Defende-se que a reciprocidade amplia o compartilhamento de informações: as pessoas se conscientizam que o valor que agregam depende de quanto elas compartilham os seus conhecimentos com as demais, o que as leva a investirem ainda mais neste compartilhamento.

Busca-se novamente o mesmo autor para expor a sua opinião de que fatores diversos influenciarão a interpretação perceptiva das pessoas, Tais fatores constam da figura 2.3. Dentre eles, têm-se os fatores na situação, que se referem ao contexto em que as pessoas, situações ou objetos são percebidos. Aqueles relativos ao alvo referem-se a atributos importantes e que quanto maior forem mais influenciam a possibilidade de serem percebidos. Os fatores no observador são os fatores internos, como atenção, motivação, atitudes, interesses, experiências passadas e expectativas (CHIAVENATO, 2005, p. 225). Esses últimos interessam particularmente e, quando aplicáveis aos ambientes dos escritórios, fornecem elementos que possibilitam uma melhor análise da atuação do secretário executivo como facilitador.

Figura 2.3 – Fatores que influenciam a percepção



Fonte: Chiavenato (2005, p. 224-225)

Os fatores no observador, como se pode ver na figura 2.3, compõem-se de cinco elementos. A atenção se resume a focar uma pequena porção dos fenômenos que nos interessam. Os motivos tornam a percepção seletiva e os interesses dizem respeito a focalizar aspectos que se relacionam com valores para as pessoas. Na rotina dos escritórios, o secretário desenvolve a habilidade de atentar para certos estímulos diretamente relacionados com as suas atividades, motivação necessária ao seu desempenho e que parece originar de uma ação interna de correspondência com a confiança que as pessoas nela depositam. Atitudes e intenções parecem ter origem na sua própria pessoa, por estar imersa no mesmo ambiente do seu superior e por com ele compartilhar quase que integralmente dos fatos e situações do cotidiano, e, enfim, pela cumplicidade e afinidade que caracterizam o desempenho profissional, elementos que influenciam positivamente a sua automotivação.

Registre-se, ainda que Mintzberg (1992), ao discutir o papel decisional do executivo-chefe, admite que, para uma simples aprovação de uma resposta, o executivo-chefe é obrigado a considerar o impacto de cada decisão sua sobre outras decisões e sobre a estratégia da empresa. Com frequência, sugere o referido autor, uma solução adotada pelo executivo consiste em escolher 'a pessoa' ao invés da proposta, isto é, ele pode aprovar os projetos que lhe são apresentados por pessoas em quem confia. Assim, fundamentados nesses elementos, considera-se que eles podem vir a permitir que o secretário executivo, por integrar o rol das pessoas de confiança do dirigente, pode passar a deter maior potencial para ser investido na função de facilitador dos processos das organizações.

Partindo da premissa que cada indivíduo é um sistema processador de informações, é possível afirmar que a exposição do secretário executivo àquelas de caráter restrito e inerente ao seu meio ambiente permite-lhe, em decorrência do seu processamento pautado na sua experiência individual, fornecer-lhe uma melhor compreensão do seu valor. Aliado a isso, à facilidade de acesso dos secretários aos demais servidores da organização – e vice-versa – soma-se o uso de linguagens comuns: a prática profissional do secretário executivo permite-lhe percepção para falar na mesma língua que os demais e se expressar de maneira proveitosa. A dedicação desse profissional aos seus canais de relacionamento (*relational channels*) garante-lhe posição privilegiada com relação à quantidade e qualidade de suas relações sociais, contribuindo – ainda mais – para o desempenho profícuo da função de facilitador.

Como consideração adicional, é preciso insistir que a aplicabilidade da informação e o *feedback* imediato podem acrescentar valor à informação fornecida, potencializando-a para fundamentar o processo de tomada de decisão.

É útil destacar que um secretário executivo pode estar bem qualificado para lidar com alguns aspectos de problemas que tendem a aparecer continuamente. Possivelmente pela educação e experiência adquiridos, ele pode estudar os resultados encontrados em situações iguais ou semelhantes e compará-los com as atuais, o que lhe pode garantir aptidão para apresentar relatórios apropriados e úteis sobre tais problemas. E, em virtude de sua posição de representante do seu chefe, e talvez até por possuir a autoridade do conhecimento, ele pode ganhar o respeito que lhe permitirá obter o auxílio necessário dentro ou fora da companhia.

Ao secretário executivo cabe avaliar os requerimentos ou providências que são apresentados ao seu superior, no sentido de compreender a sua adequação àquilo que é considerado como rotineiro ou *pro form*. Diante da verificação da possibilidade de aprovação, o secretário executivo providencia que todo o material seja reunido para um despacho único, desobrigando o executivo-chefe de dividir o seu tempo em interrupções desnecessárias e cansativas. Este discernimento lhe é permitido pela vivência de situações similares às atuais e que, em casos anteriores, tornaram-se bem sucedidas.

2.6.7.5 Característica: disseminação

Tushman e Katz (1980) asseveram que os *gatekeepers* podem atuar na distribuição de informações, a nível interno como externo. A explicação mais tradicional é que eles são um principal mecanismo de ligação a fontes externas de informação; a informação simplesmente flui através destes indivíduos-chave para os membros mais locais da rede.

O contato humano direto apresenta-se como central para a disseminação de informações nas organizações (ALLEN, 1969; KRACKHARDT e HANSON, 1997). Estudo desenvolvido por Mintzberg (1992, p. 4), com cinco diretores-presidentes de instituições norte-americanas, constatou que eles gastam em média 78% do seu tempo em comunicação oral. Aos documentos eles dedicavam pálida atenção: os mesmos executivos-chefes pesquisados apenas folhearam os 104 relatórios periódicos que receberam, tendo respondido a somente quatro deles. Uma pequena

parte da correspondência (13%) despertou-lhes a atenção e justificou a interrupção de reuniões ou motivou a reorganização de sua jornada de trabalho.

Em perfeita sintonia com essas considerações, Lu (2007, p. 104) defende que as comunicações orais normalmente requerem muito menos esforço e tempo para as pessoas do que qualquer outro tipo de comunicação. Dessa forma, a presença do secretário executivo na sala ao lado pode ser a maneira mais rápida de contato e de aquisição de informação para o executivo-chefe, o que vem a dar a este profissional um papel notadamente diferenciado e relevante no trato com a informação, possibilitando, inclusive, que ele encarcere em sua memória pessoal informações restritas e singulares.

Considerem-se outras descobertas destacadas por Mintzberg (1992): os executivos-chefes parecem apreciar as pequenas informações, especialmente fofocas, boatos e especulações. Tudo sugere que o executivo-chefe identifica situações de decisão e estabelece modelos não com informações abstratas, fornecidas pelo sistema de informação, mas com dados específicos (MINTZBERG, 1992, p. 5). Não se pode perder de vista que o executivo-chefe necessitaria contar com a sua própria agência de informações. Como assegura Neustadt (1960, *apud* Mintzberg, 1992, p. 5): ele precisa alcançar, tão amplamente quanto possível, todo fragmento de fato, opinião e bisbilhotice.

Uma atenção especial deve ser dada, segundo Mintzberg (1992), à peculiaridade de a informação mental ser armazenada no cérebro das pessoas, fato que muitas vezes inibe o executivo-chefe de delegar uma tarefa, por precisar recorrer à memória para dizer tudo o que sabe sobre o assunto, o que pode lhe tomar tanto tempo que ele pode achar mais fácil realizar o trabalho ele mesmo.

Transpondo essa consideração ao secretário executivo, é possível sugerir que ele recebe do seu superior diversos encargos especiais, talvez em função da sua proximidade com ele e em virtude de estar naturalmente inserido no ambiente organizacional, familiarizando-se instintivamente com as informações e situações com as quais lida todo o tempo. Na mesma linha de entendimento, pesquisa citada por Dale e Urwick (1971), obteve que o tempo em que os executivos-chefes podiam trabalhar em seus escritórios sem serem perturbados totalizava menos de meia hora para um dia normal de trabalho. Deduz-se daí a preciosidade que o tempo tem para os chefes, o que, também, pode impeli-los à delegação de tarefas para suavizar a sua carga de trabalho.

Mister se faz ressaltar que Mintzberg (1992) assevera que os executivos-chefes, cada vez mais sobrecarregados de trabalho – apesar do computador e do trabalho especializado da organização – continuam a utilizar os mesmos métodos do passado, postergando a delegação de tarefas, o que os força a executar tarefas superficialmente. No caso em tela, percebe-se que o avolumamento de tarefas acaba por impelir o executivo-chefe à delegação de algumas tarefas menos complexas, o que ele faz valendo-se das pessoas que lhe despertam confiança.

Reflete-se sobre uma questão: quem lhe é o subordinado mais próximo? A pronta resposta é que normalmente é o secretário que acompanha o horário de trabalho do seu superior e acaba chamando para si um rol de atividades, o que redundava muitas vezes no estabelecimento de uma jornada de trabalho singular, cobrindo todo o horário de presença costumeira do seu superior no escritório. Por estes motivos e por estar ajustado ao ambiente e conhecer as suas peculiaridades, este profissional pode contribuir para reduzir a sobrecarga de informação.

A acessibilidade, hoje possível pelo uso do celular e contatos remotos, como o *e-mail*, tem permitido e até estimulado que o secretário executivo acompanhe e assessore o seu superior praticamente o tempo todo. Ao acreditar na possibilidade costumeira de contar com esse apoio, o executivo-chefe pode vislumbrar aí a oportunidade de delegar-lhe algumas tarefas de menores complicações, além de deixar a seu encargo a resolução de problemas, digamos ‘menores’, e não suscetíveis de complicações posteriores. Assim, o secretário executivo parece apto a disseminar informações a fontes internas e externas.

A associação subordinado-superior pode tornar-se consistente a ponto do secretário executivo, por saber como procederia o chefe em relação a determinados assuntos, estar apto a aconselhar os demais servidores sobre temas a eles relacionados. Nesse aspecto, o secretário executivo pode ser investido de variados papéis, oriundos da confiança que conquistou em virtude de seu histórico de atuação segura e constante. Tais papéis são passíveis de expansão se existir disposição em assumir maiores encargos.

Mintzberg (1992) afirma que, na qualidade de líder, o executivo-chefe tende a conhecer mais a respeito da sua própria unidade do que qualquer outra pessoa, por ter acesso a todos os membros da sua equipe e pelos seus contatos externos, através dos quais consegue, igualmente, informações relevantes.

Lembra-se uma afirmativa de Mintzberg:

“Considerando que os gestores outrora precisavam responder apenas aos proprietários e diretores, eles agora constataam que os subordinados, com regras democráticas, reduzem continuamente sua liberdade de emitir ordens sem fornecer explicações e que um crescente número de influências externas - grupos de consumidores, agências governamentais, etc - exigem sua atenção. Os executivos não têm para onde ir em busca de ajuda.” (MINTZBERG, 1992, p. 6, tradução nossa).

Ao tentar captar a análise de Mintzberg (1992) no entendimento do trabalho do executivo-chefe, constata-se que ele se encontra meio a um turbilhão de atividades que demandam insistentemente a sua atenção e para as quais se torna humanamente impossível que ele consiga atender satisfatoriamente. Outro ponto especialmente relevante é que o executivo-chefe tende a ser receptivo com as pessoas que lhes são próximas, a elas delegando atribuições menores e confidenciando-lhes informações para serem transferidas a outras pessoas, a nível interno e externo da organização.

Abordou-se detalhadamente a visão desta pesquisa quanto à ação do secretário executivo neste meio, intercalando a percepção de cada item analisado por Mintzberg (1992) e é agora possível asseverar que a autoridade informal que é delegada ao profissional de Secretariado Executivo traz-lhe um *status* diferenciado, o qual é mantido diariamente e reforçado a cada nova designação para o exercício de suas funções. As informações privilegiadas com as quais lida conduzem-no a um patamar caracterizado pelo respeito de todos.

Dentro de qualquer grupo os seus membros avaliam cada posição e a divide em termos de prestígio, *status* e importância para o grupo. As diferenças de *status* exercem especial influência no conteúdo das comunicações, garantindo veracidade e valor às mensagens. Gibson *et al* (1981, p. 171) asseguram que “há certa tendência em se dirigir a maior parte das comunicações e seus conteúdos aos grupos de *status* mais elevados”. Assim é que quando originárias da pessoa de *status* mais alto, o conteúdo das mensagens tende a ser mais positivo do que quando aquele provém de pessoas de *status* mais baixo. E é neste item em particular que se defende que o secretário executivo tem a atuação de um *gatekeeper*, assumindo características de disseminador.

Posta assim a questão, expõe-se agora um convite para uma reflexão conjunta sobre o conceito de *gatekeeper*. Como exposto anteriormente, este conceito diz respeito a pessoas mediadoras e fornecedoras de informação, as quais

são naturalmente reconhecidas pelos colegas, em virtude de nelas encontrarem características específicas, como a familiaridade, a dedicação e o contato contínuo com os assuntos de seu interesse.

Estudos mostram que essas pessoas são naturalmente mais sintonizadas com novidades da empresa, absorvendo e integrando as informações advindas de sua sintonia, difundindo-as para pessoas selecionadas. O reconhecimento dos seus colegas quanto à sua atuação não está ligado à posição social ou hierárquica que ocupa e nem a qualquer nomeação formal.

O conceito inicial adotado por Katz e Lazarsfeld (1965) para a categoria, como já anteriormente mencionado, dizia respeito a pessoas que são influentes em suas comunidades e que são capazes de mudar as decisões ou de influenciar outras pessoas no seu ambiente imediato.

O esquema adotado por esses autores para os líderes de opinião foi aplicado por Lu (2007) para classificar os *gatekeepers*. Lu (2007, p. 110) defende que os líderes de opinião e os *gatekeepers* são altamente comparáveis, embora não equivalentes, por adquirirem o seu *status* através da acumulação e da familiarização com informação privilegiada, desenvolverem atividades que consistem em filtrar e transmitir informações e por contarem com estruturas de comunidade e condições sociais semelhantes. A principal diferença entre o líder de opinião e o seu seguidor é que o primeiro utiliza fontes de informação de mais alta qualidade, tem natural interesse em ler informação especializada e tem mais contatos com especialistas do que o segundo.

Uma pertinente consideração a ser exposta para fundamentar a defesa refere-se à confidencialidade típica de alguns temas que o executivo-chefe expõe ao seu secretário executivo, e que o prepara adequadamente para o entendimento da dimensão de suas próprias responsabilidades e papéis, capacitando-o para a resolução de problemas secundários.

A presença obstinada do secretário executivo e o acompanhamento que ele faz do fluxo de informações da organização o capacitam para manter bem informados os canais indispensáveis às tomadas de decisões do executivo-chefe, propiciando-lhe raciocínios claros a respeito das situações. O risco de sobrecarga de informação é obviamente maior nos níveis organizacionais mais elevados, o que impele os executivos-chefes a confiarem aos *gatekeepers* para reunirem e sintetizarem as informações por eles recebidas.

Mintzberg (1992) sugere que o executivo-chefe sempre se pergunte se ele é mais eficiente em relação a determinado tipo de trabalho, a um horário especial do dia ou a certo dia da semana. Na listagem de questionamentos, destaca-se: “Alguém mais pode programar meu tempo, além da minha **secretária?**”; “Dependo exclusivamente da comunicação face a face, colocando assim alguns dos meus subordinados em desvantagem informacional?” (MINTZBERG, 1992, p. 16-17, tradução nossa, grifo nosso).

A programação do tempo do executivo-chefe, atividade de responsabilidade do seu secretário, inclui a familiaridade com os temas que lhe são prioritários, com aqueles com os quais ele lida por mera obrigação, com aqueles que ele evita e até mesmo com as suas preferências relacionadas à hora do dia em que eles são mais produtivos e que, por isso, devem ser mais bem utilizadas.

Muitas vezes, uma informação suprimida dos seus subordinados pode causar transtornos e duplicidade de esforços por parte do executivo-chefe. A repetição de tais esforços tende a mobilizá-lo para a lembrança do compartilhamento de informações, na busca da otimização do seu próprio tempo.

Lembrar-se-á rapidamente alguns elementos importantes sobre o tema *gatekeeper* já apresentados, com a finalidade de orientar as conclusões.

Katz e Lazarsfeld (1965, p. 115), identificaram em algumas sociedades, diferentes tipos de *gatekeeper* elevados a essa condição não em virtude da sua *expertise* ou posse de recursos de informação, mas devido à cultura: uma mãe, por transferir segredos de arte culinária da família ou o filho mais velho ao retransmitir notícias da comunidade à família. Neste caso, as práticas e normas culturais é que têm tradicionalmente legitimado essas pessoas como possuidoras de autoridade em transmitir certa informação.

Metoyer-Duran (1993), comparou o comportamento de busca de informação dos *gatekeepers* e diferenciou alguns tipos: o informal, o formal, o nomeado e o socialmente posicionado. Dentre estes tipos e as suas subdivisões, interessa particularmente o *gatekeeper* informal, o qual nasce do reconhecimento espontâneo do grupo pela sua atuação, sem que haja nenhum instrumento de nomeação. Ele conquista o respeito do grupo por meio do seu desempenho. Interessa, ainda, aqueles classificados como nomeados em um contexto cultural, que compreendem pessoas mais familiarizadas com os recursos de informação em certos assuntos e que gostam de interagir com os colegas para discutir coisas devido à sua *expertise* e

envolvimento ativo nos eventos atuais ou problemas. Nessa seleção se insere também os socialmente ou estruturalmente posicionados em um contexto cultural que, em virtude da sua locação estrutural em um grupo, têm maior acesso a todos os elementos pertinentes a certos assuntos e se tornam *gatekeeper* porque as pessoas frequentemente os procuram para consulta.

A teoria dos canais e dos *gatekeepers* (*Theory of channels and gate keepers*) diz respeito a pessoas que supervisionam um canal de informação, filtrando as coisas desejadas e deixando de fora as indesejáveis sob certas condições ou de acordo com certos critérios (SHOEMAKER, 1991).

Nessa teoria, Lewin (1952, p. 175) ressalta que algumas zonas podem funcionar como filtro ou cancela e as decisões devem passar por canais (*gates*). A chave da teoria de Lewin consiste em entender as forças positivas e negativas que envolvem o portão. Tais forças influenciam e cada canal oferece certo montante de resistência para movimento e certas forças tendem a prevenir a entrada no canal. Ao constatar a existência de um processo através do qual alguns itens, eventos ou estados correspondem a um canal, tendo os portões como pontos de decisão, defendia que os *gatekeepers* (ou *keepers*) determinavam quais itens entrariam no canal e quais seriam selecionados.

Shoemaker *et al* (2008) salientam que apesar de todos os *gatekeepers* tomarem decisões, existem diferenciados graus de autonomia, as quais oscilam diante das suas idiosincrasias.

Gatekeeping, lembra-se agora, foi definido por Barzilai-Nahon (2008, p. 1) como o processo de controlar informação como ela se movesse através de um portal. Lembra-se, ainda, que a referida autora defende que a literatura referente a este processo apresenta-se ainda fragmentada em termos de epistemologias, teorias, modelos e vocabulários.

Expostos superficialmente o resultado da revisão bibliográfica desta pesquisa, não se pode perder de vista a importância crucial que o relacionamento interpessoal desempenha na aquisição de informação, e a confiança existente no relacionamento é importante elemento que contribui para o seu fortalecimento.

Torna-se interessante acrescentar, para se compreender mais plenamente o comportamento grupal e o *status* atribuído ao secretário, a visão de Gibson *et al* (1981, p. 171-173) sobre o conceito de 'papel' dentro da estrutura grupal. Dentro das três categorias de papel, têm-se o 'papel esperado', definido como um

comportamento que se espera do ocupante do cargo. Tal comportamento é geralmente aceito não só pelos ocupantes dos respectivos cargos, mas pelos demais funcionários e clientes.

Os mesmos autores explicam que existem dois tipos adicionais de papéis: o 'papéis percebido' e o 'papéis realizado'. O primeiro refere-se a um conjunto de atitudes e comportamentos que a pessoa que ocupa determinado cargo acredita dever realizar, enquanto o segundo é o comportamento que a pessoa realmente leva a cabo. Acrescentam que em grupos estáveis ou permanentes normalmente há boa concordância entre os papéis esperado e percebido.

Repete-se que, questionados sobre quais aspectos em sua profissão gostavam mais, a IAAP descobriu, em pesquisa de 2009, que os profissionais de secretariado norte-americanos, em percentual de 40%, citaram 'desempenhar um importante papel na organização', seguido de 22% que afirmaram gostar mais da 'organização e coordenação de informação', seguidos, ainda de 12% que citaram 'gostar de lidar com pessoas' e 7% de 'produzir documentos de qualidade, relatórios e publicações'.

Na mesma pesquisa, dentre as áreas de responsabilidades mais ampliadas nos últimos cinco anos na percepção dos secretários, a que mais se destacou foi a de 'coordenação e supervisão de informações/gestão geral do escritório'. Dentre as áreas apontadas, a de armazenamento e recuperação da informação em papel e em formato eletrônico está presente em oitava posição.

Identificou-se neste resultado a atuação efetiva destes profissionais como *gatekeepers* da informação, se bem que não assim nomeada – a qual se expressa no reconhecimento do seu *status* somado à atividade de lidar com pessoas, que, juntas, representam 52% do total. As atividades relacionadas à gestão de informações compreendem praticamente 30%, ou seja, um terço no total, valor especialmente significativo.

Claramente se evidencia nestes resultados a percepção que os profissionais têm sobre si mesmos, a qual parece extremamente afinizada com a concepção já apresentada do fenômeno de *gatekeeping*.

2.6.8 Considerações sobre a revisão bibliográfica em Secretariado Executivo

Ao enxergar as atividades do secretário como uma atividade intensiva em informações, buscou-se evidenciar os parâmetros informacionais que a caracteriza, principalmente o gerenciamento da informação, a busca da informação e a sua utilização nos contextos informacionais. A identificação de tais parâmetros no âmbito das suas atividades típicas parece iniciar a validação da defesa de vê-lo como um profissional da Informação.

Os referenciais de alguns autores, como Dale e Urwick (1971), Gibson *et al.* (1981), Mintzberg (1992), Natalense (1998), Portela e Schumaker (2006), Sabino (2006) e Paim (2007), dentre outros, serviram de apoio para o entendimento dos processos pelos quais o secretário executivo constrói significado para as informações e delas se servem para cumprir as suas atividades.

O profissional secretário atua nessa área de maneira ativa, e em situações de trabalho adota uma lógica: usa a competência, a qual é derivada da sua prática profissional, diferindo, neste aspecto, da qualificação típica do profissional da Informação. O secretário executivo constrói a sua competência em lidar com a informação em todo o seu percurso profissional, e, na condição de profissional da Informação, desempenha fortemente seis papéis, por nós apontados e discutidos: monitor, intermediador, disseminador, porta-voz, armazenador e gerente da informação.

A identificação de competências específicas relacionadas às atividades de *gatekeeping* revelou que o *status* do profissional de Secretariado Executivo lhe faculta alguns privilégios, dentre os quais se destaca o acesso a informações seletas.

Entretanto, esse profissional não parece se enxergar – e às suas atividades – com um olhar informacional.

Talvez por esse motivo, não empreende esforços para agir de maneira apropriada frente aos requisitos informacionais, notadamente quanto ao desenvolvimento de habilidades técnicas relacionadas ao trabalho com as TIC. Ao mesmo tempo, não dispõe de real entendimento quanto ao valor das informações com as quais lida, não conseguindo, por esse motivo, fazer uso extensivo e efetivo delas. Assim, a competência desse profissional parece encontrar limites no nível de saberes, esbarrando no seu despreparo em lidar com modernas técnicas

representadas pelas TIC, o que, entretanto, não lhe subtrai o aspecto informacional característico de suas tarefas.

Ao tempo em que se constitui em uma força externa à esfera profissional, o novo conceito de trabalho, em suas relações de compartilhamento e soma de esforços, passa a ser fortemente baseado na aceção de equipe, o que reformula as posturas profissionais e dá um novo tom ao desempenho profissional do Secretário Executivo. Esse profissional tem respondido aos desafios de atuar coletivamente, em prol de objetivos organizacionais claramente definidos.

O fenômeno de *gatekeeping* tem sido descrito em detalhes em vários trabalhos, como os de Lewin (1952, 1978), Allen (1969), Metoyer-Duran (1993), Lu (2007) e Barzilai-Nahon (2007, 2009). Aqui, foca-se nas práticas pertinentes aos argumentos apresentados, adequando-as à visão acadêmica. Sugere-se que as atividades do secretário executivo precisam ser conhecidas em sua natureza informacional e a sua conexão com o processo de *gatekeeping* manifesta-se a partir dessa constatação.

Ainda que esta pesquisa identifique a hierarquia restritiva das práticas de *networking*, duas características são reconhecidas como inerentes ao trabalho secretarial: a sua autoridade e a sua *performance*.

As mudanças conceituais do trabalho e do modo de agir dos novos trabalhadores têm neles gerado novas atitudes, com aceitação da necessidade de que eles se movimentem e atuem com maior autonomia. Essa mudança, para o profissional de Secretariado Executivo, acarreta no reconhecimento de sua autoridade, a qual advém do fato dele ter sido investido, pelo seu superior, do papel de monitor, intermediador, disseminador, porta voz, armazenador e gerente, como aqui exposto.

A lógica e o raciocínio prevalecem e não poderia ser negligenciado o fato de que essa autoridade associa-se com a delegação que recebe. Como dito, o secretário executivo é visto por esta pesquisa como um profissional que investiga, facilita, dissemina e reproduz a fala, pensamentos e ações do seu superior.

De acordo com as reflexões feitas, as características de autoridade e de *performance* correm em paralelo. Parece essencial admitir que a construção e manutenção das redes sociais do executivo-chefe restringem-se a ele, único responsável pela construção de suas conexões. Entretanto, o profissional de Secretariado Executivo desenvolve, dentro dessa rede, uma *performance* que é

social e culturalmente construída e legitimada. Assim, sugere-se um modo específico de atuação deste profissional nessas redes, argumentando que o trabalho secretarial pode conceder, limitar, proteger, preservar, facilitar ou disseminar informações aos seus membros, influenciando-os e deles se valendo para o desenvolvimento de atividades das quais o seu superior é, de alguma maneira, dependente.

Certamente a coleta de dados e a interpretação das informações geradas a partir dela poderão possibilitar o entendimento das atividades desempenhadas pelo profissional de Secretariado Executivo, indicando, como se crê, a existência de orientação informacional em suas atividades rotineiras e a sua atuação em *gatekeeping*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

Os estudos sobre o profissional de Secretariado Executivo, a Sociologia das Profissões e, principalmente, sobre a Ciência da Informação, forneceram linhas teóricas que se complementaram e que, juntas, contribuíram para embasar a tese principal dessa pesquisa, qual seja, a de enxergar as atividades desempenhadas pelo Secretário executivo como atividades informacionais e fortemente atreladas à ação de *gatekeeping*.

Não foi possível encontrar literatura específica diretamente voltada ao tema dessa pesquisa. Observou-se que os estudos existentes tendiam a analisar as estruturas de trabalho das organizações sob o ponto de vista da Administração, da Sociologia, da Psicologia, dentre outros campos, e não focavam exclusivamente o aspecto informacional que se pretende caracterizar como intrínseco à atuação dos secretários executivos.

Bem se sabe que a informação se constitui em ferramenta de trabalho para todas as profissões, subsidiando a tomada de decisão em diferentes níveis hierárquicos. O que levou, então, a vincular as atividades do secretário executivo com aquelas do profissional da Informação?

Naturalmente, não é particularmente novo sugerir que as atividades do secretário executivo compreendem o trato com a informação. A isto se acrescenta que a essência do trabalho secretarial repousa na sua participação nas diferentes fases do ciclo informacional e na sua conseqüente mobilidade dentro das variadas redes de relacionamento: a partir de um referencial prático, esse profissional vivencia os fluxos informacionais, analisando como, quando e quanto adequá-los aos inúmeros contextos para que deles se possa fazer uso.

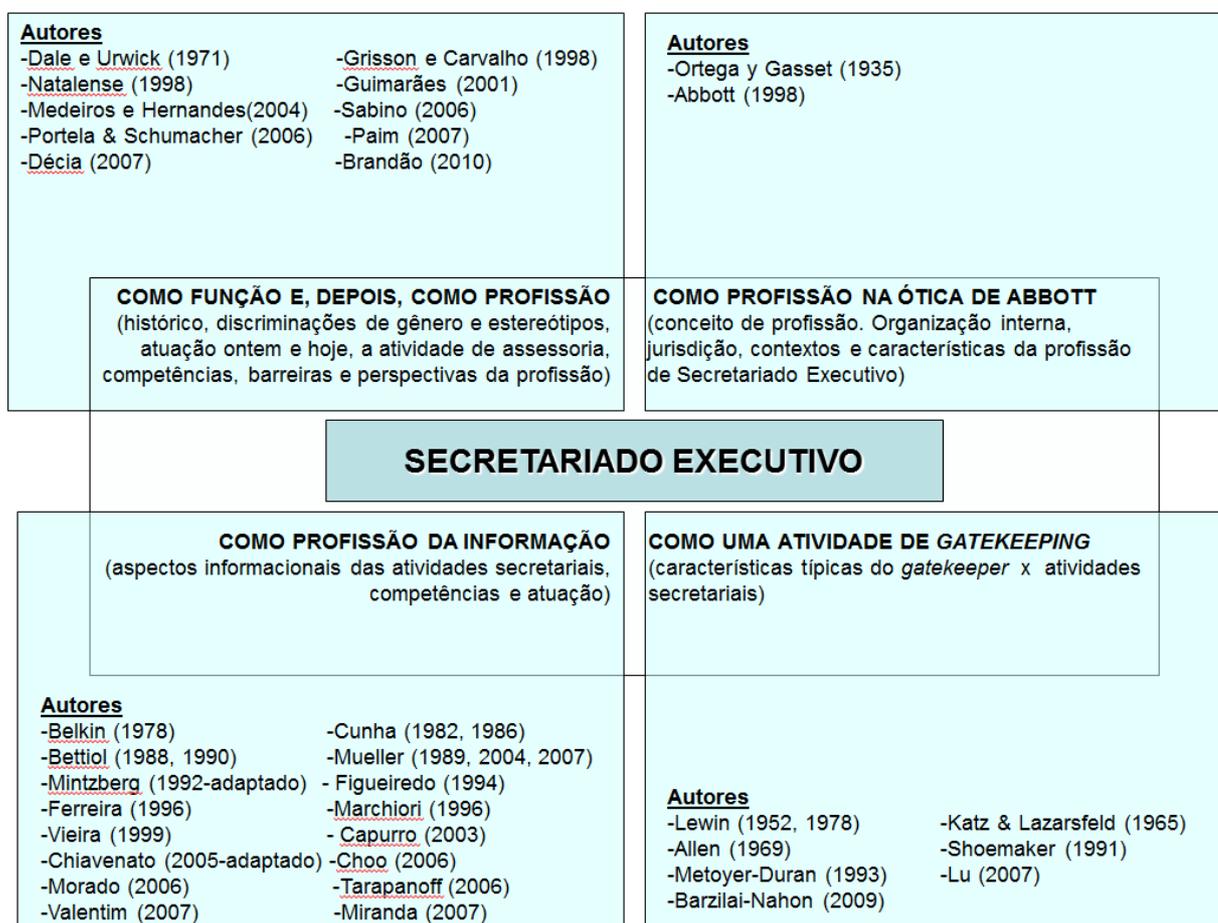
A origem dessa sugestão pode ser traçada a partir do olhar ao desempenho histórico, contínuo e crescente das suas atividades informacionais no ambiente dos escritórios. Argumentando que o secretário executivo reproduz rotineiramente tais atividades, agora elas são associadas com a sua habilidade deste profissional de pinçar, do universo de informações com que lida, aquelas passíveis de impactar de alguma forma o processo de tomada de decisões.

Dispersa em livros e periódicos, a literatura a que se recorreu foi tomando corpo quando se efetuou a união do material disponível nas áreas do conhecimento referenciadas. Foi possível identificar convergências conceituais que serviram para

construção de um referencial teórico que fundamentou a participação do profissional em todo o ciclo informacional: coleta, produção, tratamento, armazenamento e uso da informação, participação que se credita à sua prática profissional.

Resumem-se na Figura 3.1 os principais autores que influenciaram as reflexões. Os temas foram compartimentados em quatro grandes campos, inserindo-se um breve resumo do seu conteúdo. Os autores estudados foram incluídos dentro dos campos citados.

Figura 3.1 – Principais autores e conceitos discutidos nesta pesquisa



Fonte: a pesquisa

É relevante ressaltar que na criação da Figura 3.1, optou-se por incluir os autores no campo onde eles exercem, na visão desta pesquisa, um maior impacto, mesmo que tenham influência nos demais campos apontados. Em cada um dos campos que se subdividiu, foi inserido curto resumo dos temas ali tratados.

Por exemplo, citou-se Mueller (2004) no campo 'como profissional da Informação', apesar da sua pesquisa de identificação das características da jurisdição da informação no Brasil, tendo como referência o modelo de Abbott (1988), afinada com o campo 'como profissão'. É que esta autora, no ponto de vista desta pesquisa, tem em seus trabalhos relacionados ao profissional da Informação uma relevância ímpar, ora sobrepujando as demais análises feitas por ela.

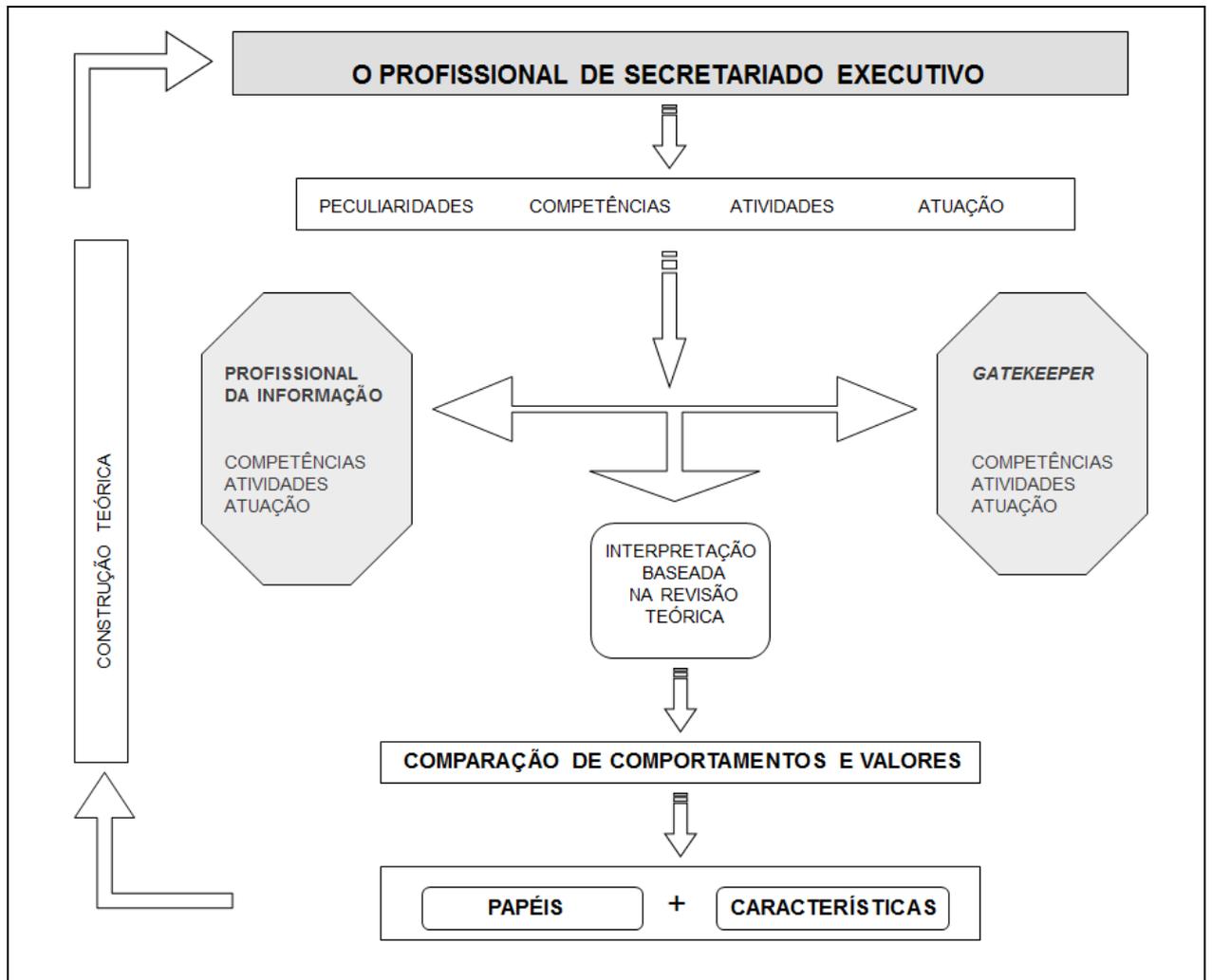
Ainda sobre a Figura 3.1, torna-se essencial destacar que o estudo de usuários serviu de fonte de inspiração e pilar para a pesquisa, colaborando com o ponto mais importante da estrutura deste trabalho: o abandono de abordagem tradicional – que coloca as atividades técnicas dos serviços de informação como foco central de suas atenções – para uma abordagem alternativa, que privilegia questões voltadas para a avaliação de como a informação pode auxiliar as pessoas e às organizações onde elas atuam nas suas escolhas de alternativas.

Os estudos dedicados ao usuário da informação priorizam identificar e resumir elementos que influenciam o comportamento do indivíduo. Assim, a designação de um cliente que deve se adaptar a um serviço de informação cedeu lugar, nessa pesquisa, para a procura do entendimento da relevância que as informações vêm exercendo no exercício das atividades, não apenas do secretário executivo, mas também dos clientes externos e internos da organização para quem o trabalho do secretário existe e coexiste. O secretário executivo, guiado pela intuição e pela percepção sobre o que se constitui em solução para uma determinada necessidade de informação, avalia os elementos subjetivos e situacionais específicos dos seus clientes e, pela vivência em atuações relacionadas ao ciclo informacional, disponibiliza-lhes a informação pertinente.

As questões que nortearam a presente pesquisa orientaram a literatura básica a ser consultada, a qual foi paulatinamente ampliada na medida em que nela se imergiu. Dessa imersão, relevantes temas foram pinçados e organizados de maneira a compor um corpo teórico diferenciado, no qual se baseou para sustentar a proposição inicial da tese, qual seja, a de reconhecer que nas atividades secretariais há forte vinculação com o ciclo informacional, vinculação que se credita, como dito, à prática profissional do secretário executivo.

Elaborou-se uma representação, exposta na figura 3.2, onde se buscou identificar o percurso teórico empreendido no decorrer da presente pesquisa.

Figura 3.2 – Constructos teóricos da pesquisa



Fonte: a pesquisa

É possível identificar a trajetória percorrida para a construção da teoria que ampara a proposição central da tese. Iniciou-se a presente pesquisa com a investigação histórica da atividade de Secretariado Executivo, quando se familiarizou com a realidade cultural e social onde a função de secretariar foi frutificando, assumindo novas características, posturas e atitudes, a ponto de atualmente ser reconhecida como uma profissão. As suas competências, atividades e atuação profissionais ficaram evidenciadas no decorrer desse trabalho.

Procurou-se conhecer igualmente as mesmas características no Profissional da Informação e na atividade de *gatekeeping*. Os autores apontados como aqueles

que maior influência exerceram nessa investigação estão textualmente citados no corpo da pesquisa, notadamente no item relativo ao secretário executivo.

A partir do conhecimento das características de cada um dos profissionais envolvidos, iniciou-se uma abordagem que privilegiou as questões voltadas para a avaliação de como a informação pode auxiliar as pessoas e às organizações onde elas atuam, dedicando-se especialmente a identificar e resumir elementos que influenciam o comportamento do indivíduo, no caso, o secretário executivo.

4 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Este capítulo explicita os procedimentos metodológicos da pesquisa, contemplando os métodos de investigação, a descrição do processo de coleta de dados, desde a escolha dos instrumentos de coleta às fases que o constituíram, disponibilizando informações, também, acerca dos pré-testes aplicados.

Foi dito anteriormente da pretensão deste trabalho de identificar, compreender e comparar aspectos presentes nas atividades desenvolvidas pelas profissões da informação, pelo *gatekeeper* e aquelas inerentes ao secretário executivo. Para levar tal intento a termo, efetuou-se uma análise acerca do método de pesquisa a ser utilizado. Richardson (1985, p. 29) assegura que, em sentido genérico, método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação do fenômeno. Desta forma, o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas requeridas por cada método de investigação.

4.1 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa, do tipo descritivo, utilizará tanto o método quantitativo como o qualitativo. A pesquisa descritiva permite familiaridade com o problema, por focalizar em atributos de determinado grupo, buscando descrever as suas variáveis e relações existentes entre elas. Esta pesquisa busca descrever a profissão de Secretariado Executivo desde a sua origem, melhor ainda, antecipa a origem da profissão ao analisar os motivos históricos que culminaram no seu surgimento. Sob idêntica perspectiva, esmiúça o ambiente social dentro do qual a profissão vai ocupando o seu espaço, analisando-o e considerando uma série de variáveis que o compõe, no intuito de melhor compreendê-lo. Num olhar mais avançado, busca também retratar de maneira abrangente a realidade da profissão, descrevendo as competências e particularidades que a caracterizam e delineando a sua relevância na atualidade e em um futuro próximo.

Gil (1994) defende que a pesquisa descritiva, normalmente feita mediante levantamentos ou observações sistematizadas de fatos, tem por base expor as características reveladas por meio dos componentes dos fatos, dos fenômenos e do problema, procurando classificá-los e interpretá-los.

Reconhece-se a importância de uma complementaridade entre os métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão dinâmica e processual da realidade secretarial. Esforços foram envidados no sentido de apreender-lhe os valores e características que compõem o seu *ethos*, a sua identidade.

Como afirmam Shaffer e Serlin (2004):

O objetivo em qualquer análise é confrontar a técnica com a inferência, a afirmação com a certificação. As questões que o pesquisador defronta são sempre: que perguntas merecem ser incluídas nesta situação? Que dados poderão lançar luz sobre estas questões? E que métodos analíticos poderão garantir argumentações fundamentadas em dados sobre essas questões? A resposta a estas questões é uma tarefa que implica necessariamente uma profunda compreensão dos pontos fortes e fracos de uma variedade de técnicas quantitativas e qualitativas (Shaffer e Serlin, 2004, p. 23, tradução nossa).

Buscou-se compreender o significado que as pessoas envolvidas percebem nos diferentes fenômenos a serem estudados, analisando o seu universo simbólico, no afã de penetrar no dinamismo interno das relações existentes entre os diferentes atores e processos vivenciados no ambiente dos escritórios..

O método quantitativo, segundo Richardson (1985, p. 29-30), é frequentemente utilizado nos estudos descritivos, que se propõem a descobrir as características de um fenômeno, tendo como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo. Por outro lado, a metodologia qualitativa possibilita o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1985, p. 39-42). Godoy (1995) assegura que este método destaca o ambiente natural e busca a apreensão dos dados nas relações que eles mantêm com os contextos aos quais pertencem.

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como fase inicial, na busca de fundamentar e enriquecer o estudo, procedeu-se ao exame e reflexão da teoria dentro da qual o tema da pesquisa se encontra inserido, que, como discutido, abrange diversas áreas. A adoção, pois, de estratégias de pesquisa, pode vir a possibilitar a coleta de dados que poderão isentar de interferências pessoais, a análise dos fenômenos abarcados por essa

investigação. Para o cumprimento dessas estratégias, passa-se a informar como se deram os procedimentos de recolhimento de dados.

Inicialmente, lembra-se que, para a coleta de dados, adotou-se a abordagem de Babbie (2004) relativa à existência de critérios de consistência: a confiabilidade e a validade. A confiabilidade está relacionada à aplicação, repetidamente, de uma determinada técnica ao mesmo objeto, produzindo os mesmos resultados. Já a validade refere-se ao grau em que a medida retrata o significado do conceito considerado. Existem, segundo o autor, três tipos de validade: validade relacionada a um critério, validade de construto e validade de conteúdo. A validade relacionada a um critério, também conhecida como validade preditiva, refere-se ao grau com que uma medida consegue prever um critério externo à pesquisa. A validade de construto está relacionada à forma como uma medida construída pelo pesquisador se relaciona com outras variáveis, em um sistema de relações teóricas. Já a validade de conteúdo aponta o grau com que uma medida consegue abranger os significados incluídos em um conceito. Visando assegurar a existências dos critérios de validade e confiabilidade, todos os instrumentos de coleta de dados desta pesquisa necessariamente foram apoiados na fundamentação teórica em que este trabalho se firma.

Os estudos a partir da revisão bibliográfica certamente enriquecem e fundamentam uma investigação. É preciso reconhecer, entretanto, que o seu ponto mais forte será atingido quando da análise dos dados coletados, sob a luz da teoria, quando as inúmeras variáveis serão cruzadas.

O objetivo da pesquisa, ao instalar o confronto entre os princípios teóricos e as variáveis práticas seria o seu entrelaçamento, possibilitando, assim, validar em algum percentual ou refutar a proposição inicialmente definida.

Ao mesmo tempo em que se busca o rigor científico quanto ao tratamento da questão, a preocupação que serviu de linha mestra prendeu-se à prevenção contra as generalizações e em atentar para a possível interferência da experiência e inserção profissional da autora no ambiente de pesquisa. Tais elementos certamente abalariam a validade da pesquisa se não se posicionassem na dianteira da análise.

Ainda referindo aos critérios de validade e confiabilidade, optou-se pela aplicação de pré-testes. Os principais objetivos do pré-teste dos instrumentos de coleta de dados, segundo Richardson (1985, p. 27) são: a) conseguir novas informações através de discussão do assunto em questão, com os elementos

entrevistados; b) evitar os possíveis vieses contidos nas questões; c) corrigir as possíveis falhas existentes quando da formulação das questões; d) acrescentar novas questões de instrumento; e) possibilitar familiarização dos coletadores com os instrumentos; ef) examinar, caso necessário, a capacidade e/ou experiência dos coletadores para efetuar nova seleção desses.

4.2.1 Universo da pesquisa

O universo analisado refere-se aos secretários executivos filiados ao Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal (SIS/DF). O Sindicato é entidade integrante do 2º grupo do comércio no plano da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio (CNTC), de acordo com as disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), regido por um Estatuto Social e filiado à Fenassec e à União Geral dos Trabalhadores (UGT).

A categoria é classificada como diferenciada, o que significa que, independentemente do ramo de atividade da organização onde trabalham, os profissionais de Secretariado Executivo sindicalizados, ou seja, os trabalhadores que exercem as atribuições das Leis 7.377/85 e 9.261/96, efetuam contribuição sindical ao SIS/DF. É entendimento deste trabalho que os profissionais ligados a este Sindicato se vêem como realmente integrantes do grupo ocupacional 'secretário executivo', primeiro motivo pelo qual foram eleitos como universo de pesquisa.

Outro motivo prendeu-se à localização física na mesma cidade, o que possibilitaria o fácil acesso aos integrantes da pesquisa, caso fosse necessário. Os custos de deslocamentos seriam, pois significativamente reduzidos.

Em virtude do número de filiados – 30 profissionais – optou-se por coletar os dados por meio de questionários e de entrevistas, como será detalhado adiante.

É importante esclarecer que o processo de desenvolvimento da coleta de dados da pesquisa compôs-se de uma sequência de momentos, tendo sido o primeiro contato com os filiados antecedido de uma apresentação feita pela Presidente do Sindicato.

Quando do recebimento da listagem oficial disponibilizada pelo SIS/DF, procedeu-se à conferência dos dados. Fazia parte do plano um contato inicial com cada filiado por telefone, antes mesmo do envio do primeiro questionário, quando se detalharia o trabalho a ser feito e se solicitaria colaboração. Ao conferir a listagem,

entretanto, verificou-se que o número de participantes da pesquisa seria menor do que aquele constante da listagem recebida, como se constata no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Secretários executivos filiados aos SIS/DF x participação na pesquisa

Nº	Participou da pesquisa	Em licença médica	Não atua na profissão	Desfilou-se	Aposentou-se	Não respondeu
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
Total	20	04	01	02	01	02

Fonte: A pesquisa

Verificou-se, conforme os dados do Quadro 4.1, que um profissional estava aposentado e dois outros se desvincularam recentemente do sindicato, fatores que levaram a retirá-los da lista: o interesse prendia-se apenas aos secretários executivos em atuação profissional, o que perfazia um total, até então, de 27 afiliados.

Foi efetuado, então, o contato telefônico. Soube-se, na oportunidade, que quatro profissionais estavam em licença para tratamento de saúde, sendo que dois estavam recém-operados e ainda se recuperando, com dificuldades até mesmo de se comunicar. Outros dois estavam ausentes de Brasília e sem acesso à Internet ou

ao telefone, o que não possibilitou o contato. O número de filiados passou, assim, para 23. Um profissional não estava mais atuando na profissão, por estar presidindo o próprio Sindicato dos Secretários (SIS/DF). Novo número: 22 filiados. Dois secretários executivos filiados não responderam aos insistentes contatos, dentro do prazo máximo estabelecido e informado. Em consequência, esta pesquisa contou inicialmente com a participação de 20 dos secretários filiados. Este número foi alterado durante o andamento da coleta de dados, como se verificará adiante.

4.2.2 Os instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram a pesquisa bibliográfica, questionários e entrevistas.

Utilizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica, instrumento fundamental na composição do arcabouço teórico sobre os temas atinentes à tese, levantada a partir de dados referenciais, consulta a bases de dados, a textos disponibilizados na Internet, bem como em livros e artigos. A Introdução da tese descreve com detalhes os componentes da pesquisa bibliográfica. Buscou-se nesta etapa conhecer os diferentes olhares sobre conceitos relevantes para o tema de estudo.

No passo seguinte, entraram em cena os questionários, baseados em roteiros semiestruturados, ou seja, com questões estruturadas, obedecendo a um formulário, e também com algumas questões abertas, permitindo aprofundamento em alguns tópicos considerados mais relevantes. Os questionários foram aplicados em diferentes etapas, as quais serão detalhadas a seguir.

Quando necessário, os questionários foram complementados por entrevista individual, realizada por telefone, contemplando questões específicas a respostas que suscitaram dúvidas quanto à interpretação ou ao entendimento, por parte dos respondentes, da natureza da pergunta. Em certas ocasiões, quando a resposta possibilitava duplo sentido, também se recorreu a esse instrumento de coleta. Uma vantagem do uso dessa técnica é que através dela é “possível que o entrevistador esclareça alguma pergunta ou terminologia não compreendida pelo entrevistado ou, o que é mais importante, o entrevistador pode pedir detalhes de respostas fornecidas quando são detectados fatos interessantes ou novos” (CUNHA, 1982, p. 10). Desta forma, através de um diálogo assimétrico, buscou-se coletar dados, estando os respondentes na qualidade de fontes de informação.

Uma preocupação que ocorreu quanto à aplicação dos questionários prendeu-se em conhecer as desvantagens dessa técnica, explicitadas por Cunha (1982), no sentido de minimizá-las. Assim, buscou-se utilizar palavras de uso cotidiano, evitando-se o uso de terminologias suscetíveis a dúbia interpretação. Buscou-se, ainda, seguir um formulário próprio, como maneira de sustentar as respostas dentro de um padrão, com aprofundamento em apenas alguns tópicos por meio de entrevista. Elaborou-se, no quadro 4.2, o roteiro adotado quando da elaboração dos questionários.

Quadro 4.2 – Roteiro utilizado para a construção dos questionários

Bloco	Conteúdo	O quê se quer conhecer
Dados pessoais	Coleta de dados como idade, sexo, nível educacional e conhecimento de línguas.	Características demográficas da profissão.
Desempenho profissional	Tempo de exercício da profissão, número de subordinados, salário, visão sobre a profissão e sobre o seu próprio desempenho.	Como o secretário vê a profissão e a si próprio. Existência e nível de autonomia. Qual é a imagem que o secretário percebe que o público tem da profissão
Atividades e competências	Principais competências e atividades	Principais atividades rotineiras, influência e nível de comprometimento com elas. Enriquecimento de tarefas. Papéis informacionais.
Fontes de informações	Tipos de informações demandadas e as fontes utilizadas	Tipos de informações e de fontes utilizadas e a frequência de uso das mesmas.
Recursos computacionais	Características do trabalho desenvolvido no que concerne ao uso da informática	Programas de computadores comumente usados e extensão de uso. Ampliação de tarefas do secretário.
Observações adicionais	Inserir observações ou sugestões, caso considere conveniente.	Espaço para inclusão de questões importantes não apresentadas na pesquisa.

Fonte: a pesquisa

Observa-se no quadro 4.2 que os conteúdos do roteiro foram subdivididos em seis grandes blocos, constantes na primeira coluna do quadro. Cada um deles focou em características essenciais a serem estudadas, agrupadas em grupos lógicos. A segunda coluna do quadro resume o conteúdo abordado em cada bloco e a terceira esclarece o que se busca conhecer ao incluí-lo na pesquisa. O roteiro foi pilar para todos os questionários em todas as fases da coleta de dados.

4.2.3 Fases da coleta de dados x número de participantes

No primeiro contato feito com os filiados, houve manifestação unânime por parte deles quanto às suas preferências pelo uso de questionário como instrumento de coleta, defendendo ser esta a maneira mais prática de participarem, em virtude

de lhes dar a chance de responder quando tivessem tempo disponível. Como alguns profissionais não foram localizados por telefone nesta fase, apoiados pela apresentação da pesquisa, feita previamente pelo SIS/DF, procedeu-se ao encaminhamento do primeiro questionário por *e-mail* a todos os participantes.

A coleta de dados da pesquisa foi feita em três etapas, que aqui se denominará de fases: a fase I consistiu no envio de um questionário aos filiados, cobrindo questões mais relacionadas a perfil demográfico e profissional, competências informacionais, fontes e usos da informação. A fase II buscou um aprofundamento maior em questões mais pontuais, como será explicado adiante. Na fase III expandiu-se o universo da pesquisa, incluindo, então, o superior hierárquico do secretário executivo, como posteriormente será detalhado.

É de se ressaltar que quando da defesa da qualificação do doutorado, um dos membros da banca lembrou que uma forma de corroborar a tese seria a de descrever o trabalho do profissional da Informação 'coletar, organizar, disseminar (ou facilitar o acesso) e preservar informações' e perguntar aos secretários executivos se eles se reconheciam nessas funções. Essa contribuição foi colocada em prática e tais considerações foram minuciosamente incluídas nos instrumentos de coleta. Ao mesmo tempo, utilizou-se a mesma recomendação para cobrir, adicionalmente, as características essenciais do *gatekeeper*, inserindo-as também.

Após o procedimento de envio do questionário da fase I, diante da ausência de resposta por parte de alguns filiados, reencaminhou-se a eles o *e-mail*, convidando-os a colaborar, fornecendo o *feedback* de que se necessitava. Quatro *e-mails* enviados dentre esses foram devolvidos. Contatou-se novamente o SIS/DF para conferir os dados dos filiados e até mesmo para constatar se não tinha havido algum erro de digitação quando da elaboração da listagem. De posse de algumas atualizações, novamente procedeu-se aos contatos. Houve necessidade de complementação de informações em algumas questões, em todas as fases da pesquisa, para esclarecimentos quanto a dúvidas em determinadas respostas, o que foi feito por meio de contato telefônico, como informado.

Quando do recebimento das respostas ao questionário da fase I, e da subsequente complementação por entrevista, passou-se à segunda fase, quando foram levantadas algumas questões mais pontuais, para discussão com os profissionais. Interessava, naquele momento, esmiuçar as atividades rotineiras do secretário executivo, de maneira identificar o quanto elas se pautavam em papéis

informativos, além de conhecer a visão dos respondentes quanto aos estereótipos impostos à profissão.

Inadequado seria olvidar de acrescentar que nas diferentes fases da coleta foi observado um enriquecimento nas visões e conceitos, oriundo das novas perspectivas ofertadas pelos respondentes. Tais inserções estimularam ao aprofundamento em questões já discutidas de maneira mais superficial, concedendo um melhor entendimento dos temas até então discutidos, com foco maior em elementos que se supunham passíveis de serem características do secretário executivo, do profissional da Informação e do *gatekeeper*.

O número de respostas foi crescendo na medida em que se contactava os profissionais por *e-mail* ou por telefone, culminando, como descrito a seguir, com 17 respondentes no final da fase II. Portanto, foi de 85% o número total dos filiados em atividade na fase II da pesquisa, com três secretários a menos. O respondente n. 25 se recusou a permanecer ativo na pesquisa, outro respondente não foi mais localizado nem por *e-mail* nem por contato telefônico, e um terceiro foi contactado por telefone, se comprometeu a colaborar, mas não o fez, apesar dos chamados e reencaminhamentos de *e-mails*. Para não postergar o encerramento da coleta, foi-se impelido a prosseguir com a coleta de dados, sem que o grupo integrante da pesquisa tivesse o mesmo número do grupo da primeira fase. Com dezessete respondentes, número que se considerou satisfatório, passou-se à fase de análise das respostas.

É oportuno ressaltar aqui que outra importante sugestão fornecida, quando da qualificação do projeto de tese, por um dos membros da banca, referiu-se à inclusão de outro elemento na nossa pesquisa: o *gated*, ou seja, aquele que, segundo Barzilai-Nahon (2008), sofre a ação de *gatekeeping*. Nesta pesquisa, essa figura é representada pelo superior hierárquico do secretário executivo respondente, também chamado de 'dirigente', 'supervisor', 'executivo-chefe' ou apenas 'superior'.

Conscientes de que tal tarefa, na realidade, significava o adiamento da defesa em dois ou três meses, refletiu-se sobre a sua conveniência e utilidade, bem como sobre o risco de não se obter respostas em número substancial, caso se optasse por levá-la adiante. No entanto, colocar a sugestão em prática seria dispor de elementos que poderiam endossar a defesa do secretário executivo como atuante nos papéis inerentes ao profissional da Informação ou como possuidor das características que compõem o perfil do *gatekeeper*.

O desafio pareceu maior que os riscos e partiu-se, então, para a elaboração de um questionário a ser preenchido, agora, pelo *gated* (apêndice). De igual maneira, foi feito um pré-teste, que, após a aplicação, conduziu à redução no número de questões. O seu conteúdo final foi resultado de discussão individual com o Professor orientador e com membros da banca.

O encaminhamento do questionário em apreço foi antecedido de explicações mais detalhadas aos participantes por contato telefônico. Quando se conseguiu completar tal contato, foram enviados por *e-mails* aos secretários executivos. Ficou acertado que a resposta poderia ser devolvida pelo próprio secretário executivo por *e-mail*, ou se poderia recebê-las pessoalmente, em local a ser apontado pelo respondente.

Frise-se mais, como remate, que houve todo um esforço para a elaboração de um questionário que abarcasse, ao mesmo tempo, alguns itens que permitissem a identificação de atividades relacionadas tanto ao profissional da Informação quanto ao *gatekeeper*, guardando como característica básica que fosse sucinto o suficiente para não causar enfado ou má vontade quanto ao seu preenchimento.

Mister se faz ressaltar que dois secretários executivos se recusaram a transmitir o questionário aos seus executivos-chefes, alegando que mudaram muito recentemente para o setor e não se sentiam confortáveis em lhes solicitar esta tarefa. Outro acabara de ser demitido e não gostaria de contatar o antigo supervisor.

A participação dos superiores hierárquicos somou o número de 14, ou seja, 82% dos participantes da segunda fase e 70% do total da primeira, contribuindo de maneira decisiva para a pesquisa.

Desse modo, recapitulando, do número inicial de 20 respondentes na fase I, na fase II a pesquisa sofreu pequeno decréscimo no seu universo, com a desistência de outros três, passando para 17 respondentes participantes. Na fase III, centrada na participação do superior hierárquico do secretário executivo filiado, teve-se, como mencionado, o total de 14 respondentes.

Todo o cuidado foi dado, pois, à elaboração das questões, e buscou-se relacionar as variáveis inseridas nos questionários com os objetivos da pesquisa, de maneira que se pudessem identificar, na fase posterior de análise de dados, elementos que permitissem encontrar as características, itens, percepções e conceitos que inicialmente se enumerou. No próximo item tal consideração poderá ser mais bem explicitada.

4.3 VARIÁVEIS

Utilizaram-se variáveis na elaboração dos questionários. Alguns estudiosos de temas afinados com algumas delas foram nomeados. Como se está adaptando alguns estudos ao entendimento dessa pesquisa das atividades do secretário executivo como situadas no âmbito de atuação do *gatekeeper* da Informação e do profissional da Informação, alerta-se que tais acepções não são evidenciadas explicitamente em nenhum dos estudos dos autores citados.

O quadro 4.3 destaca as variáveis mais representativas com relação aos objetivos, relacionando-as às fases da coleta e ao número da questão.

Quadro 4.3 – Relacionamento entre objetivos gerais e específicos, variáveis mais representativas e número das questões e itens dos questionários.

Objetivo geral:		
Comprovar a semelhança entre a natureza das atividades desempenhadas pelo secretário executivo e aquelas inerentes ao <i>gatekeeper</i> da informação		
Será necessário identificar, primeiramente, quais são as atividades que o secretário executivo desempenha e quais são aquelas desempenhadas pelo <i>gatekeeper</i> da informação. Em um segundo passo, haverá a comparação entre ambas. Os objetivos específicos visam exatamente possibilitar a familiaridade com tais atividades.		
Objetivo específico:		
I) Identificar as qualificações, competências e atividades desempenhadas pelo secretário executivo		
Variáveis	Fase	Nº da questão
Ampliação de responsabilidade profissional (GUIMARÃES, 2001; GRISSON e CARVALHO, 1998; IAAP, 2010)	I	Informações gerais, itens E - F
Assessoramento ao executivo (DALE e URWICK, 1971; SABINO, 2006)	I	Questão n. 5, itens 1-D, 1-E e 4-D; Questão n.9, item E
Capacidade de redação (MEDEIROS e HERNANDES, 2004)	III	Questão n.1, item M e P
Coordenação e controle de equipes (CBO)	I	Informações gerais, itens E - F
Habilidade de comunicação (GRISSON e CARVALHO, 1998; IAAP, 2010)	I	Questão n.5, item 3-B
Marcação de compromissos e viagens (CBO; GUIMARÃES, 2001)	I	Questão n.5, itens 1-A, 1-B; 4-B
Preparação profissional para o desempenho das atividades (NATALENSE, 1998; GARCIA, 1999)	I	Questão n.3
Presença de estereótipos e discriminação na profissão (VALENZUELA, 1999; MELO, 2005; RAMOS e OURIQUES, 2006; PAIM, 2007; FREITAS, 2007)	II	Questão n. 13
Prestação de serviços em idiomas estrangeiros (CBO, D'ELIA, 1997)	I	Questão n. 1
Utilização de recursos oferecidos pela tecnologia (GRISSON e CARVALHO, 1998, p. 459)	I	Questão n. 9 e 10

(continua na próxima página)

Quadro 4.3 – Relacionamento entre objetivos gerais e específicos, variáveis mais representativas e número das questões e itens dos questionários.

(continuação)

Objetivo específico:		
II) Analisar a atuação do <i>gatekeeper</i> da informação		
Variáveis	Fase	Nº da questão
Característica: Acesso		
Facilitar/impedir o acesso a informações (LU, 2007; BARZILAI-NAHON, 2008; GUIMARÃES, 2001)	I	Questão 5, item 2-A
	III	Questão n. 1, item E; questão n. 2, item A e B
Atuar como filtro, no sentido de controlar o acesso de clientes internos e externos a algumas pessoas e a alguns eventos (BARZILAI-NAHON, 2008, p. 15; GARCIA, 1999)	I	Questão n.5, itens 1-A e 1-B
	III	Questão 2, itens A e B
Característica: Proteção		
Identificar informações sensíveis e protegê-las (METOYER-DURAN, 1993; GRISSON e CARVALHO, 1998, p. 458)	I	Questão n. 5, item 2-B
	III	Questão 1, item F e N
Característica: Preservação da cultura		
Atender clientes internos e externos, reconhecendo as diferenças culturais e evitando conflitos de relacionamentos (POMPEU, 2004; GUIMARÃES, 2001)	I	Questão n. 5, item 3-B
	III	Questão n. 1, item G
Reconhecer a quem encaminhar documentos e informações (GRISSON e CARVALHO, 1998, POMPEU, 2004)	I	Questão n. 5, item 3-C
	III	Questão n. 1, item H
Característica: Facilitação		
Filtrar informações recebidas (BARZILAI-NAHON, 2008; GARCIA, 1999, p.43)	I	Questão n. 5, itens 1-D e 4-C
	III	Questão n. 1, item D
Fazer contatos internos ou externos (ALLEN, 1969; LU, 2007; SHOEMAKER, 2008)	I	Questão n. 4, 7 e 8
Repassar informações relevantes recebidas pelo superior diretamente às pessoas responsáveis pelo assunto (MINTZBERG, 1992)	I	Questão n.5, item 4-D
	III	Questão 2, item C
Gerenciar a agenda do executivo (GRISSON e CARVALHO, 1998; CBO; NATALENSE, 1998; GARCIA, 1999)	I	Questão n. 5, itens 1-A, 1-B, e 4-B
	III	Questão n. 1, item J e questão n. 2, item E e F
Despachar com o superior no intervalo dos seus compromissos (MINTZBERG, 1992)	I	Questão n. 5, item 1-E
Característica: Disseminação		
Disseminar informações (GRISSON e CARVALHO, 1998, GUIMARÃES, 2001)	I	Questão n. 5, Item 5-B
	III	Questão n. 1, item I
Responder correspondências e e-mails recebidos para o superior hierárquico (POMPEU, 2004; GRISSON e CARVALHO, 1998)	I	Questão n. 9, item E
	III	Questão 1, item P

(continua na próxima página)

Quadro 4.3 – Relacionamento entre objetivos gerais e específicos, variáveis mais representativas e número das questões e itens dos questionários.

(continuação)

Objetivo específico:		
III) Identificar os papéis informacionais do secretário executivo, e verificar se as suas atividades se assemelham com aquelas executadas pelo profissional da Informação. ²³		
Variáveis	Fase	Nº da questão
Papel informacional: Monitor		
Coletar informações por iniciativa própria (D'ELIA, 1997; MEDEIROS e HERNANDES, 2004)	III	Questão n. 1, item B
Coletar informações de natureza científica e técnica (GUIMARÃES, 2001)	I	Questão n. 5, item 4-A; Questões n. 6 e n. 7, item I
Papel informacional: Intermediador		
Coletar informações por solicitação do superior hierárquico (D'ELIA, 1997; MEDEIROS e HERNANDES, 2004)	III	Questão n. 1, item A
Coletar informações do superior a pedido de terceiros (MEDEIROS e HERNANDES, 2004; D'ELIA, 1997)	I III	Questão n. 5, itens 1-C Questão n. 1, item C
Coletar informações de natureza científica e técnica (GUIMARÃES, 2001)	I	Questão n. 5, item 4-A; Questões n. 6 e n. 7, item I
Papel informacional: Disseminador		
Receber e transmitir informações ao superior e aos clientes internos e externos (MEDEIROS e HERNANDES, 2004)	II III	Questão n. 11 Questão n. 1, item C
Disseminar informações (IAAP, 2010; MIRANDA, 2007)	I II III	Questões n.5, item 5-B e n.9,E Questão n. 7 e 10 Questão n.1, item I, questão n. 2, item D
Papel informacional: Porta-voz		
Informar resultados de reuniões e eventos (GUIMARÃES, 2001)	I II III	Questão n. 5, item 5-A Questão n. 10 Questão n. 1, item L
Falar em nome do superior hierárquico (MINTZBERG, 1992; GARCIA, 1999)	II	Questão n. 12
Papel informacional: Armazenador		
Administrar arquivos (GUIMARÃES, 2001)	I II	Questão n. 5, item 3-A Questão n. 5
Controle de documentos e correspondências (CBO)	II	Questão n. 8
Papel informacional: Gerente		
Organizar as informações (D'ELIA, 1997; MEDEIROS e HERNANDES, 2004; MIRANDA, 2007)	I II III	Questão 5, item 3-C Questão n. 11 Questão n. 1, item D
Gerenciamento de informação estruturada e não estruturada (SABINO, 2006; REICH, 1994, p. 154-166)	II III	Questão n. 9 Questão n.1, itens H, O e P
Editar informações organizacionais (MIRANDA, 2007; GUIMARÃES, 2001; LE COADIC, 1997)	I	Questão n. 5, item 5-C

(continua na próxima página)

²³ As atividades que o secretário executivo desempenha já foram identificadas nas variáveis do objetivo específico anterior. Será preciso identificar agora aquelas inerentes ao profissional da Informação para, num passo seguinte, compará-las.

Quadro 4.3 – Relacionamento entre objetivos gerais e específicos, variáveis mais representativas e número das questões e itens dos questionários.

(conclusão)

Objetivo específico:		
IV) Examinar a profissão de Secretariado Executivo sob a ótica da Teoria da Jurisdição		
Variável	Fase	Nº da questão
A profissão na arena da opinião pública (ABBOTT, 1988, SABINO, 2006)	II	Questão n. 13, todos os itens
A profissão na arena do espaço de trabalho e mudanças nas atividades laborais (ABBOTT, 1988; GRISSON e CARVALHO, 1998, GUIMARÃES, 2001)	I	Informações gerais, item E e F; Questão n. 3, 9 e 10
	II	Questão n. 13, todos os itens
A profissão na arena legal (SABINO, 2006; ABBOTT, 1988)	II	Questão n. 13, item D e E

Objetivo específico:		
V) Analisar o perfil demográfico do secretário executivo filiado ao SIS/DF ²⁴		
Variável	Fase	Nº da questão
Idade	I	Informações gerais, item B
Natureza do local de trabalho (setor público/privado)	I	Informações gerais, item A
Tempo de experiência na profissão	I	Informações gerais, itens C e D
Nível educacional	II	Questão n. 1
Nomenclatura da profissão (FENASSEC, 2010)	II	Questão n. 2
Nível hierárquico do setor onde trabalha dentro da organização	II	Questão ns. 3 e 4
Salário	I	Questão n. 2
Jornada diária	II	Questão n. 5

Fonte: A pesquisa

Analisando o quadro 4.3, pode-se verificar que por meio da análise do comportamento das variáveis buscou-se atender aos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Algumas variáveis expostas podem atender simultaneamente a objetivos distintos, tendo preferencialmente sido citadas onde melhor se acomodavam. As variáveis dos objetivos específicos n. 3 e 4 foram detalhadas obedecendo às especificidades discutidas na pesquisa.

²⁴ Esse objetivo específico foi adicionado quando o projeto de tese estava em pleno andamento e a sua inclusão justifica-se no sentido de complementar a nossa exposição e possibilitar a visão da realidade vivenciada pelo secretário executivo no ano de 2011, no ambiente das empresas selecionadas.

4.4 DEFINIÇÕES DOS TERMOS UTILIZADOS

São apresentadas, a seguir, definições para alguns termos utilizados nesta pesquisa.

Atividades desempenhadas – Atividades que fazem parte da rotina de trabalho, compreendendo o conjunto das características ou capacidade de comportamento e rendimento do profissional.

Atividades informacionais – atividade caracterizada pelo uso de vários tipos de contextos, realizada com base no ciclo da informação contemplando algumas fases do trabalho com a informação.

Ciclo da informação – Ciclo que identifica as fases do trabalho com a informação, compreendendo a seleção, coleta, armazenamento, processamento, recuperação, distribuição e uso da informação.

Competência – conjunto de recursos e capacidades que pode ser colocado em ação nas situações práticas do trabalho, incluindo o conhecimento (saber), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (saber fazer acontecer).

Competência informacional – competências colocadas em ação nas situações práticas do trabalho com a informação, podendo ser relacionado às competências de um profissional da Informação na sua *expertise* em lidar com o ciclo informacional (MIRANDA, 2007, p. 123).

Gatekeeper da informação – Pessoa-chave dentro das organizações e que tem, dentre as suas principais atribuições, a de filtrar a informação, e, ainda, executar uma variedade de processos que envolvem a entrega da informação para as pessoas que dela necessitam. Esta pessoa facilita, assim, a transferência de informação através, principalmente, da comunicação informal.

Informação organizacional – Informação que subsidia os processos organizacionais, podendo auxiliar o processo de tomada de decisão ou a ação em diversos níveis hierárquicos.

Papéis informacionais – desempenho de funções relacionadas à execução de tarefas de natureza informacional, ou seja, tarefas que se relacionam aos componentes do ciclo da informação.

Parâmetros informacionais – parâmetros que evidenciam a ideia sobre como as informações são gerenciadas e como se desenvolvem comportamentos e valores adequados para lidar com a informação (MIRANDA, 2007, p. 124).

Profissional da informação – Profissional possuidor de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriados para lidar com a informação no ambiente organizacional. Tais características devem incluir o acesso à informação ou a facilitação desse acesso, podendo compreender funções como a de seleção, coleta, registro, organização, armazenamento, processamento, recuperação, reprodução, distribuição, uso e gestão da informação. O termo profissional da Informação parece incluir, além dos bibliotecários, arquivistas e profissionais especializados através da pós-graduação em Ciência da Informação, os profissionais de qualquer formação que se interessam pelos aspectos qualitativos de processos que resultam na recuperação da informação (MUELLER, 1989).

Profissões da informação - O significado exato dos termos Profissões da informação e Profissionais da informação não é claro em relação aos profissionais, aos trabalhos ou aos serviços a que se referem. Há um consenso de que certas características mínimas são comuns a todos os chamados Profissionais da Informação, o que permite o uso da designação em diversos contextos, mas o entendimento varia conforme quem fala (MUELLER, 2004).

Qualificações – Preparação, através de uma formação profissional, objetivando o aprimoramento de habilidades para execução de funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho. Tal preparo consiste na incorporação de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais, por meio de processos educativos desenvolvidos em diversas instâncias, como escolas, sindicatos, empresas, associações. A qualificação do profissional da Informação requer formação universitária, mas por atuar em segmentos diferenciados, normalmente a atuação profissional é que direciona a sua linha de ação (MUELLER, 2004).

Secretário executivo – Profissional que atua como assessor imediato de diretores e gerentes de uma organização, tomando as providências necessárias para que as decisões de seu superior sejam executadas com rapidez. Com atuação fortemente dependente do ambiente onde está inserido, este profissional executa um leque de funções, todas elas endereçadas a aliviar o executivo de sua carga de trabalho. Ao secretário compete 'atuar como figura-chave no fluxo de informações,

desenvolvendo e mantendo, de forma dinâmica e contínua, os sistemas de comunicação' (FENASSEC, Código de Ética da profissão de Secretariado Executivo, capítulo IV, artigo 10, item C).

Superior hierárquico – Pessoa que tem autoridade sobre outra ou outras dentro da hierarquia de uma organização. Esta pessoa ocupa uma posição mais elevada ou lugar mais distinto que outras dentro de uma organização. Seria o supervisor do secretário executivo respondente dessa pesquisa. Para o mesmo significado, foi utilizado, também, o termo 'executivo-chefe', 'dirigente', 'supervisor, ou apenas 'superior'.

Teoria da jurisdição – Abordagem formulada por Andrew Abbott, exposta em sua obra "*The system of professions: an essay on the division of expert labor*", em 1988. Nesta teoria, cada profissão domina e controla uma jurisdição, entendida como a relação entre a profissão e a sua prática profissional, abrangendo o seu espaço de trabalho ou a sua reserva de mercado na sociedade. A questão profissional é discutida dentro de uma visão sistêmica, com ênfase na disputa entre espaço e poder dos grupos profissionais.

4.5 PRÉ-TESTES

A importância em se saber como o instrumento de coleta de dados se comporta numa situação real tem motivado os pesquisadores a efetuarem o pré-teste, que se constitui em uma espécie de ensaio. É importante a sua realização para que se possa prever os eventuais problemas ou dúvidas que possam surgir durante a entrevista. Com este instrumento, pode-se evitar a perda de tempo e dinheiro, mas – muito mais importante – de credibilidade da pesquisa, uma vez que pode ser que sejam perdidas as informações já colhidas.

Foi, portanto, intenção deste trabalho, quando da preparação do pré-teste, conhecer diferentes análises já realizadas sobre o assunto, para que pudesse constituir um cuidadoso instrumento que se prestasse a abarcar todos os objetivos da tese. Desta forma, cada questão foi avaliada individualmente sob os aspectos de ambiguidade, conteúdo, forma, redação e seqüência.

O primeiro pré-teste, relativo ao questionário da fase I da pesquisa, foi aplicado, nos dias 10 e 11 de março de 2011, a três profissionais de Secretariado

Executivo, não-pertencentes ao grupo de profissionais estudados. Situava-se ainda em fase anterior à qualificação.

O segundo, agora englobando o questionário n. 2, foi aplicado a dois profissionais não constantes da nossa lista, nos dias 16 e 17 de junho de 2011. O terceiro, constante da fase III, foi respondido por dois executivos-chefes não ligados àqueles que supervisionam os secretários executivos do universo dessa pesquisa, no dia 7 de agosto de 2011.

Após a aplicação de cada pré-teste, discutiu-se pessoalmente com cada respondente os aspectos relacionados à compreensão das questões, às dificuldades ou eventuais sugestões de facilitar o entendimento da entrevista. A finalidade sempre foi a de eliminação de dúvidas quanto ao entendimento das questões, o que certamente permitiria uma maior eficácia na coleta dos dados.

Dentre as sugestões recebidas em cada um deles, algumas disseram respeito a fazer correções para facilitar o nível de compreensão das frases. Outras propuseram que os questionários deveriam ser antecidos de um documento que deixasse explícito que nenhuma opinião seria identificada, o que, de certa forma, traria tranquilidade a alguns profissionais quanto à exposição de seu nome e poderia, adicionalmente, trazer uma maior aceitação quanto à ao preenchimento dos questionários.

As alterações sugeridas foram efetuadas antes de implementar as versões definitivas dos questionários (apêndice)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo expõe os principais resultados das coletas de dados da pesquisa, discutindo-os à luz das teorias mais fortemente relacionadas aos temas analisados. Os cruzamentos de dados foram recursos a que se recorreu com frequência, de maneira a possibilitar um aprofundamento nos resultados encontrados.

O capítulo encontra-se dividido em seis grandes itens. O primeiro deles apresenta e discute os resultados relacionados ao perfil demográfico do secretário executivo filiado ao SIS/DF. O segundo prende-se à discussão de questões relativas às peculiaridades, qualificações e competências da profissão de Secretariado Executivo. No terceiro item, a atuação informacional desse profissional ocupa a arena central dessa investigação. É neste item que os papéis informacionais sugeridos como passíveis de serem identificados nas atividades secretariais serão analisados em cada um dos seus elementos. No quarto item serão debatidos os resultados quanto à intensidade da ação de *gatekeeping* no desempenho do secretário executivo. No quinto item serão tecidas as considerações sobre a Teoria da Jurisdição e a profissão de Secretariado Executivo. No sexto e último item será feita breve análise dos objetivos e premissas da pesquisa.

5.1 O PERFIL DEMOGRÁFICO DOS FILIADOS AO SIS/DF

Conforme já exposto no capítulo três desta pesquisa, a profissão de Secretariado Executivo carece de dados oficiais atualizados. Em virtude dessa lacuna, não foi possível efetuar análises, como a de estabelecer um parâmetro entre o número de profissionais registrados formalmente e o número daqueles que são filiados ao sindicato que representa a categoria que, no Distrito Federal, é o Sindicato das Secretárias e dos Secretários do Distrito Federal (SIS/DF).

Lembrando que, em dados de 2000 (SABINO, 2006), 1.503 profissionais já contavam com registro na DRT/DF, constata-se que é inexpressivo o número de associados ao Sindicato referido: apenas trinta profissionais em junho de 2011.

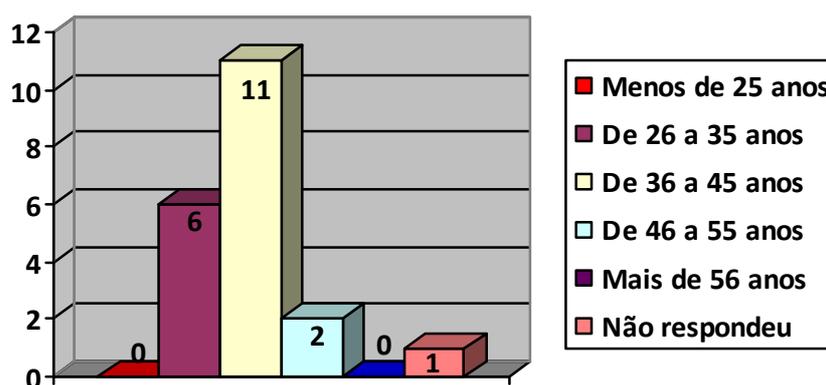
Quanto ao tempo de filiação, obteve-se que até 2008 apenas quinze profissionais haviam se filiado (dois deles em 1988, um em 1989, dois em 2000, um em 2001, quatro em 2003, dois em 2005, dois em 2006, um em 2007). Nenhum

registro foi feito em 2008. Em 2009, cinco novas adesões foram efetuadas. No ano de 2010 o número de novos filiados foi de oito profissionais. Em 2011 houve uma nova adesão. De um filiado não se conseguiu a informação quanto à data de sua filiação. Verifica-se, dessa forma, que houve maior crescimento no número de filiados nos últimos anos, supostamente, também, em virtude do aumento no número de graduados em Secretariado Executivo, como exposto no capítulo três.

5.1.1 Idade e sexo dos profissionais

A figura 5.1 expõe dados relacionados à idade dos respondentes.

Figura 5.1 - Idade dos respondentes



Fonte: A pesquisa

Verificou-se pela Figura 5.1, que 30% dos profissionais têm entre 26 a 35 anos de idade e 55% têm entre 36 a 45 anos. Apenas 10% dos respondentes têm entre 46 anos a 55 anos de idade. Portanto, 65% dos secretários executivos filiados ao SIS/DF tem mais de 36 anos de idade. Nenhum respondente tem menos de 25 ou mais de 56 anos.

O primeiro curso de secretariado executivo no Distrito Federal teve o seu credenciamento junto ao MEC em 1992 (BRASIL. MEC, 2011). A profissão, como se pode deduzir, é nova em termos de tempo de formação de nível superior.

Todos os profissionais são do sexo feminino.

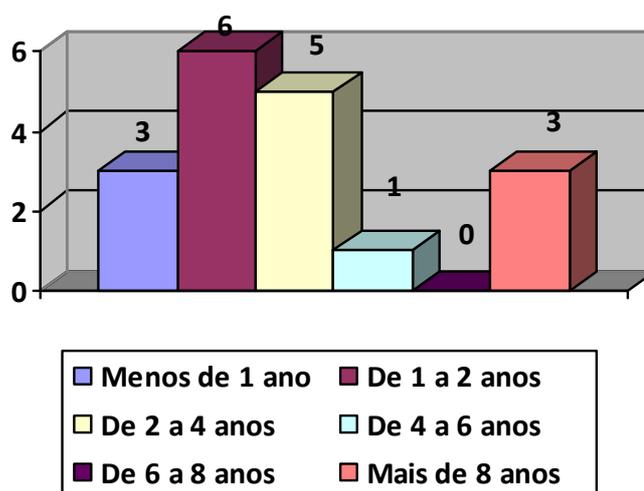
5.1.2 Natureza do local de trabalho dos profissionais

Os secretários executivos têm a seguinte atuação profissional: dez deles atuam em empresas privadas e dezessete em serviço público, sendo que seis dentre esses são terceirizados.

5.1.3 Tempo de exercício da profissão

Quanto ao tempo de exercício dos filiados na empresa atual, os resultados estão expostos na Figura 5.2.

Figura 5.2 – Tempo de exercício na empresa atual como secretário executivo

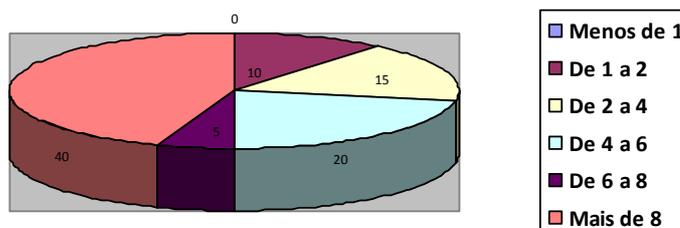


Fonte: A pesquisa

Em exercício na empresa atual, segundo a Figura 5.2, constatou-se que 45% do total dos profissionais tem menos de dois anos em atividade na profissão e apenas 20% têm mais de quatro anos. Procedendo-se ao cruzamento dos dados entre a idade e tempo de exercício na profissão, na empresa atual, ficou evidenciado que, dentre o total de onze respondentes com idade entre 36 a 45 anos, 64% (sete respondentes) têm menos de dois anos de exercício profissional na área. Ao se examinar o grupo etário entre 46 a 55 anos, que contou com dois respondentes, verificou-se que 100% dos profissionais que o compõe têm entre dois a quatro anos de exercício, portanto, estão atuando há pouco tempo na empresa atual como secretários executivos.

Constatado, então, que o filiado analisado tem curta experiência no exercício da profissão na empresa atual, interessou sondar a sua experiência total na profissão, cujos dados estão evidenciados na Figura 5.3.

Figura 5.3 – Tempo total de experiência na profissão de Secretariado Executivo



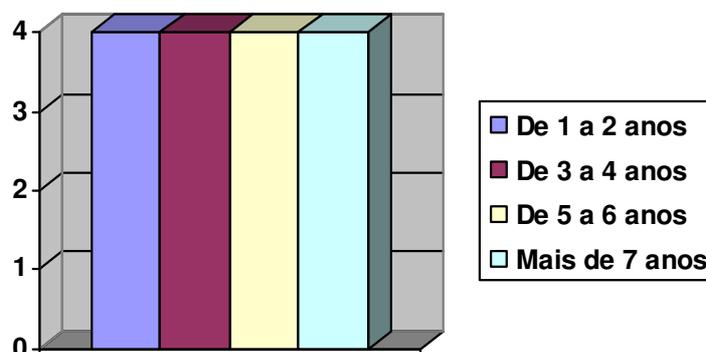
Fonte: A pesquisa

Obteve-se, de acordo com a Figura 5.3, que 45% dos profissionais têm mais de seis anos e 25% têm menos de quatro anos na profissão estudada.

5.1.4 Nível educacional

Quanto ao tempo de graduação em Secretariado Executivo, todos os respondentes se graduaram a partir do ano de 2003, sendo que, a partir daí, a cada ano e até o ano de 2008, teve-se o número de dois formandos por ano. Em 2009 foi computado apenas um formando, em 2010, foram três. A figura 5.4 traz os dados sobre o tempo de graduação dos respondentes.

Figura 5.4 – Tempo de graduação em Secretariado Executivo



Fonte: A pesquisa

Os dados encontrados na Figura 5.4 vêm dar sustentação definitiva à incipiente qualificação formal do secretário executivo: segundo dados disponibilizados em MEC (2011), o credenciamento do primeiro curso de Secretariado Executivo no Distrito Federal foi em 1992.

Como se pode depreender, observando-se a Figura 5.4, a metade dos respondentes (50%) tem menos de quatro anos de formação superior. No entanto, observa-se mais recentemente alguma preocupação com qualificação por parte dos graduados. Inquiridos sobre o nível mais alto de formação, dois deles (13%) possuem especialização em Gestão de Pessoas, dois estão fazendo especialização atualmente e um (7%) é mestrando em Ciências da Educação na UnB. Uma curiosidade é que os quatro respondentes mais antigos de formação superior – ou seja, os dois graduados em 2003 e os dois de 2004 – exercem as suas atividades profissionais em Sindicatos.

Interessou fazer um cruzamento das variáveis “tempo na profissão”, “idade”, “tempo total efetivo na profissão” e “tempo de graduação”, cujos resultados estão evidenciados no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Cruzamento de dados

Tempo na profissão (em intervalos)		Nr.	Idade	Tempo total efetivo na profissão	Tempo de graduação
A	1 a 2 anos	05	39 anos	1 mês	6 anos
		10	38 anos	2 anos	4 anos
B	2 a 4 anos	12	41 anos	2 anos e 7 meses	3 anos
		20	40 anos	2 anos	6 anos
		13	27 anos	3 anos e 6 meses	1 ano (filiação em 2010)*
C	4 a 6 anos	15	25 anos	4 anos	3 anos
		23	40 anos	5 anos e 6 meses	8 anos
		24	48 anos	5 anos	9 anos
		07	43 anos	5 anos	1 ano
D	6 a 8 anos	30	41 anos	7 anos	7 anos
E	Mais de 8 anos	01	34 anos	12 anos	1 ano
		02	44 anos	20 anos	5 anos
		03	44 anos	15 anos	2 anos (filiação em 2009)*
		04	-	25 anos	7 anos
		09	43 anos	15 anos	8 anos
		11	30 anos	10 anos	4 anos
		25	34 anos	13 anos	2 anos (filiação em 2009)*
		26	53 anos	21 anos	1 ano

NOTA: * Diante da ausência do dado, tomou-se a data da filiação como referencial para dedução de qual seria o tempo de graduação

Fonte: A pesquisa

Do quadro 5.1 identificaram-se características comuns aos filiados, o que levou a classificá-los em três grandes grupos:

l) o primeiro, composto por aqueles que se graduaram como secretário executivo e não encontraram rápida colocação no mercado de trabalho.

Os respondentes pertencentes às letras A e B parecem, em sua maioria, passíveis de serem enquadrados nessa classificação. Aqui o tempo de graduação é maior que o tempo de exercício na profissão. Aí se encontram, por exemplo, os respondentes n. 5, 10, 20, 23 e 24.

Verifique-se detidamente o caso do respondente n. 5. Ele tem seis anos de graduação e apenas um mês de exercício na profissão. Na entrevista que com ele se manteve, em busca das causas para a demora na sua efetivação no cargo, constatou-se que a experiência do mencionado profissional, de oito anos, era como assistente administrativo no departamento de pessoal de um órgão do setor público. Esteve sempre procurando emprego na área de Secretariado Executivo, tendo, inclusive, trabalhado esporadicamente em alguns Ministérios, cobrindo férias de outros secretários. O profissional alerta que o mercado de trabalho para esse profissional é muito limitado, havendo poucas vagas disponíveis. Mencionou que a empresa pela qual ele é terceirizado atualmente, quando de seu ingresso, dispunha de 197 vagas para Técnico em Secretariado, e apenas catorze para Secretariado Executivo. Ele se sindicalizou, inclusive, para contar com mais uma alternativa para entrar no mercado de trabalho. Atualmente é terceirizado em um órgão público. No seu local de trabalho, um Técnico em Secretariado, com graduação em outra área e que está no cargo há dez anos, ocupa o posto de secretário efetivo: “enquanto aguardo a vaga de titular, faço o básico da profissão: atendo telefone, recepciono pessoas, mas não cumpro todas as atividades para as quais fui qualificado” (respondente n. 5).

Foi despertada a curiosidade de buscar informações relacionadas às vagas para emprego mencionadas pelo respondente. Entrou-se em contato por meio de correio eletrônico com algumas empresas que atuam em terceirização no Distrito Federal, requerendo-as, mas a tentativa foi frustrada, não tendo recebido retorno aos *e-mails*. Seria interessante, em trabalhos posteriores, contar com tais dados, que poderiam auxiliar na discussão da empregabilidade do profissional que se estudou.

O respondente n. 10 deu importante contribuição em sua entrevista. Indagado sobre o motivo da lacuna entre a sua formação e o exercício efetivo da profissão, salientou que trabalha na empresa atual há quatro anos, tendo sido

contratado como Técnico em Secretariado. Ficou aguardando disponibilidade de cargo para o nível superior por dois anos, tendo conseguido há dois anos a sua efetivação nesse nível. O respondente comentou que as vagas para o profissional graduado são muito restritas, tanto que possui colegas que obtiveram o diploma junto com ela e que até hoje estão sem colocação no mercado de trabalho.

II) o segundo grupo, formado por aqueles que após larga experiência nas atividades secretariais optaram por se graduar em Secretariado Executivo, como é o caso dos respondentes inseridos no campo E do Quadro 7.1, de números 1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 25 e 26.

III) O terceiro grupo, bem menos representativo, circunscrito aos profissionais que se graduaram e foram admitidos em concurso público para o cargo, como é o caso do respondente n. 15.

Para nós é nesta categoria que os novos graduados tendem a se inserir. Tal afirmativa baseia-se na expectativa de cumprimento do artigo 37 da Constituição Federal, especificamente quanto ao princípio da eficiência, além do cumprimento da Lei de Regulamentação da Profissão de Secretariado Executivo, discutida no Capítulo quatro. São reiteradas as citações sobre o tema pelos sindicatos representativos da profissão de Secretariado Executivo quanto ao preenchimento de cargos de secretários executivos em concursos públicos. Tais cargos devem ter, como exigência mínima, o registro do candidato no Ministério do Trabalho e Emprego, pois se trata de profissão regulamentada e que só deve ser exercida por profissionais habilitados.

5.1.5 Nomenclatura da profissão

Um aspecto com o qual se preocupou nessa pesquisa diz respeito à nomenclatura adotada para a profissão, motivo pelo qual foi incluída uma questão destinada a colher informações quanto ao cargo que consta na carteira de trabalho dos integrantes da pesquisa.

Identificou-se um total de nove profissionais, contratados formalmente para o cargo 'Secretário Executivo', 45% do total dos dezessete respondentes à questão. Tal fato causou grata surpresa, em virtude de se esperar um número mais baixo.

Lembra-se que a própria Fenassec (2010) alerta para a existência de mais de 500 nomenclaturas para a profissão, algumas das quais foram citadas no capítulo 4.

Assim, a despeito de se ter como resposta a esta questão a existência de contratações para diferenciados cargos (um Secretário, um Técnico Administrativo, um Secretário Nível B, um Assistente Nível 1, um Auxiliar Administrativo, um Encarregado, um Assistente Administrativo e um Assessor Técnico), parece importante salientar que praticamente a metade dos participantes da pesquisa é registrada como 'secretário executivo', fato que sinaliza um avanço para a profissão.

5.1.6 Nível hierárquico do setor de lotação do secretário executivo

Observou-se a impossibilidade de classificar as instituições onde atuam os secretários executivos segundo, por exemplo, a definição do IBGE como pequenas, médias e grandes empresas. É que são bem distintos os ambientes de atuação dos profissionais por nós estudados. Não foi possível, para exemplificar, efetuar comparação entre os níveis hierárquicos existentes em um Ministério, como o MEC e aqueles que caracterizam uma empresa de Engenharia, ou um Sindicato que conta com meia dúzia de funcionários.

Neste passo, cabe lembrar que se discutiu anteriormente que o valor da informação depende dos requerimentos de informações e do contexto organizacional. Neste sentido, vale lembrar que Chiavenato (1985) diferencia em três os níveis organizacionais, os quais independem da natureza ou tamanho da organização: o operacional ou técnico, que envolve o trabalho básico diretamente relacionado com a elaboração de produtos e serviços; o intermediário, mediador ou gerencial, que adequa as decisões tomadas no nível institucional com as operações realizadas em nível operacional; o institucional, ou nível das decisões e das estratégias, composto dos diretores, proprietários ou acionistas e dos altos executivos.

Assim, para que houvesse possibilidade de efetuar uma análise sobre os níveis hierárquicos onde estão em exercício profissional os respondentes desta pesquisa, optou-se por adotar a mencionada classificação proposta pelo autor acima referido, levando em consideração se o profissional atua em nível institucional, intermediário ou operacional.

Dentre desse esquadro, foi possível a identificação, dentre os dezessete respondentes à questão n. 3, do questionário da Fase II, de doze secretários executivos (70%) atuando no nível institucional e de cinco deles (cerca de 30%) como pertencentes ao nível operacional. É possível, a partir destes dados, especular que o secretário executivo é mais demandado nos níveis hierárquicos mais elevados.

5.1.7 Jornada diária

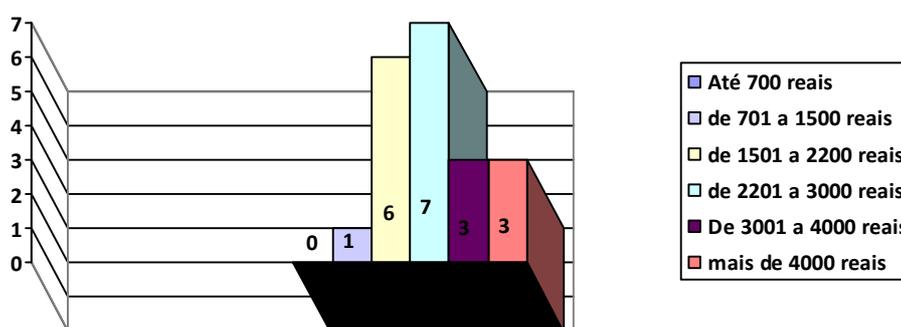
Quanto ao horário de trabalho, registrou-se que catorze respondentes cumprem jornada de oito horas, com intervalo de almoço. Três deles afirmaram que, quando necessário, este horário pode se estender, sendo que, dentre estes, dois atuam em órgãos públicos e o terceiro atua em empresa privada, trabalha trinta horas semanais e tem acréscimo de 1/3 no salário, se for convidado a cumprir quarenta horas semanais.

Apenas três respondentes permanecem em horário corrido de seis horas, todos atuando no setor público.

5.1.8 Salário

Inicialmente, torna-se importante lembrar que o salário médio para a classe secretarial no Distrito Federal está entre R\$ 1.368,00 a R\$ 2.250,00 (FENASSEC, 2010). A partir desses valores, foi elaborada questão acerca do nível salarial dos respondentes, cujos resultados estão na Figura 5.5.

Figura 5.5 – Salário dos profissionais



Fonte: A pesquisa

Não houve registro de secretários executivos com salário inferior a um salário mínimo, como mostra a Figura 5.5. Apenas 30% dos entrevistados (seis pessoas) percebem valor superior a R\$ 3.000,00.

Observando a conveniência do cruzamento de informações, que abraçasse dados relacionados a nível salarial, em contraponto com o número de subordinados e tempo de exercício profissional, esta pesquisa buscou efetuar análise horizontal dos dados obtidos, de maneira que os mesmos se tornassem mais representativos da realidade onde o secretário executivo atua.

Apenas um respondente, com idade entre 26 a 35 anos, terceirizado com atuação no setor público e sem subordinados, foi enquadrado na classe salarial de até R\$ 1.500,00.

No nível salarial compreendido entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.200,00 – 30% do total e composto por seis servidores – encontrou-se exclusivamente funcionários com atuação no setor privado, três deles com larga experiência profissional de dez, treze e quinze anos. Dentro desse nível, apenas três servidores possuem subordinados, cujo número varia entre um e dois para cada um deles.

Sete profissionais – 35% dos secretários executivos integrantes da pesquisa – percebem salário entre R\$ 2.201,00 a 3.000,00. Seis deles estão no setor público. Apenas um está no setor privado, contando com quinze anos de exercício em suas atividades profissionais. Nesse nível foram encontrados subordinados somente para quatro profissionais, sendo de um a dois para três profissionais aí enquadrados e de três a quatro subordinados para um daqueles aí registrado.

O número de profissionais que está entre R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 de salário é de três (15% do total). Dentre estes, dois atuam no serviço público, com doze e seis subordinados, respectivamente. O único profissional que se insere neste nível e que trabalha na iniciativa privada tem entre 46 e 55 anos de idade, não possui subordinados, e declarou que apenas recentemente (entre quatro a seis anos) é que atua na área secretarial.

Dentre os 15% dos respondentes (n = 3) que têm remuneração superior a R\$ 4.000,00, as atividades secretariais em serviço público são exercidas há 20 anos por um e há 25 anos, em empresa privada, por outro. O terceiro tem 25 anos de idade, concluiu a graduação em Secretariado Executivo em 2008, é concursado no setor público, e conta com seis subordinados para auxiliá-lo nas suas atividades diárias.

Será feito agora um breve resumo das conclusões quanto ao perfil demográfico dos filiados ao SIS/DF. Em caráter introdutório, todavia, cabe registrar o quanto é lamentável que os dados oficiais acerca da profissão de Secretariado Executivo estejam tão defasados, a ponto de se ter como referenciais aqueles de 2000, por exemplo, no que se refere ao número de profissionais com registro profissional, como exposto no capítulo 4. Há urgência no envidamento de esforços que levem à sociedade a contar com um retrato mais fidedigno do mundo secretarial, representado por dados que expressem a sua realidade.

Concluiu-se inicialmente que o número de associados ao SIS/DF, mesmo se comparado com a data acima referida, é inexpressivo. Seria interessante conhecer os motivos que levam o profissional de Secretariado Executivo a não se unir aos seus colegas de profissão sob o esteio de um mesmo sindicato. Preconceito? Má interpretação? Desconhecimento? O SIS/DF, em várias convenções coletivas de trabalho, conseguiu afirmar acordo com os empregadores, no sentido de que eles se comprometessem a não mais contratar para a função de secretário executivo os profissionais que não tivessem registro na DRT (SIS/DF, 2011). A criação de um conselho para a categoria, bem como a observância plena de exigência de registro para o exercício da profissão representam duas causas que representariam, para a classe secretarial, o início de um novo tempo. Não se tenciona aqui defender posicionamentos quanto à sindicalização ou não dos trabalhadores, esta ação não se relaciona de nenhuma maneira com esse estudo. Os dados sugerem, entretanto, que investigações quanto às questões aqui levantadas seriam interessantes de serem levadas a termo, no sentido de alargar a visão da profissão neste quesito.

Verifica-se que os profissionais atuantes na área secretarial estão em número maior no setor público (63%), contratados com gratificação de função ou terceirizados. Praticamente 70% daqueles inseridos nessa pesquisa possuem mais de 36 anos de idade e aproximadamente a metade do universo pesquisado está há apenas dois anos em atividade na empresa atual. Constata-se ainda que quase a metade dos respondentes possui mais de seis anos de exercício na profissão. O prazo de graduação dos respondentes é limitado: 50% deles têm menos de quatro anos de formação superior. O tempo de exercício profissional relativamente curto e a recente qualificação superior dos respondentes levam a cogitar que os secretários

executivos filiados ao SIS/DF podem não estar suficientemente maduros para o pleno domínio de suas atividades.

Sugeriu-se anteriormente que os profissionais respondentes compõem três grandes grupos: um composto por aqueles que possuem tempo de graduação maior do que o tempo de exercício na profissão. Especulou-se com dois integrantes deste grupo se tal se deu em função de dificuldade de colocação no mercado de trabalho e obteve-se resposta positiva. Um estudo posterior sobre o assunto traria maior clareza à questão de empregabilidade do profissional de Secretariado Executivo. O segundo grupo abarca secretários executivos com larga experiência nas atividades secretariais e que optaram, então, por se graduarem na área. O terceiro parece representar a promessa de maiores oportunidades para a profissão, circunscrevendo-se àqueles que se graduaram e foram admitidos em concurso público para o cargo específico de Secretariado Executivo.

Constata-se que praticamente a metade dos participantes da pesquisa tem registro na carteira de trabalho como 'secretários executivos'. Prosseguindo com as conclusões, ao se obter que 70% dos respondentes estão atuando no nível institucional, ao lado de diretores ou altos executivos, cogita-se a possibilidade de o secretário executivo ser mais demandado nos níveis hierárquicos mais elevados.

Finalizando as considerações quanto ao perfil demográfico, ficou comprovado que os profissionais em questão cumprem normalmente uma jornada de trabalho de oito horas diárias, percebendo, em 65%, um salário superior a R\$ 2.201,00.

5.2 DESEMPENHO PROFISSIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Quais as competências necessárias para o desempenho da profissão de Secretariado Executivo? Que modificações foram introduzidas nas competências e na postura dos secretários ao longo dos anos? Como elas são percebidas por esses profissionais? Questões dessa estirpe compõem o presente item.

Relacionando a competência com a busca constante e contínua de novos conhecimentos, D'Elia (1997) afirma que os grandes profissionais não são complacentes consigo mesmo: "Continuam sempre a tentar o novo com seriedade. Nunca se sentem orgulhosos demais para aprender e quanto mais aprendem, mais consciência têm de quanto lhes falta saber" (p. 47)

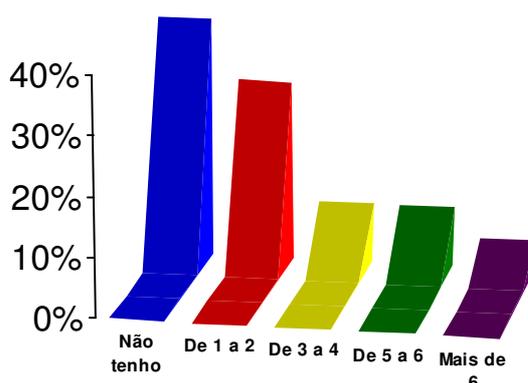
O enriquecimento das tarefas do secretário executivo torna-se evidente ao se comparar, no tempo, as atividades por ele desempenhadas. Medeiros e Hernandes (2004, p. 313) asseguraram que, no exercício da profissão, os secretários “são postos em posição de responsabilidade, mas não se lhes delega suficiente autoridade para que levem a cabo tal responsabilidade”. A partir dessa argumentação, interessou a essa pesquisa encontrar resposta à pergunta: tem a responsabilidade do profissional de Secretariado Executivo sofrido acréscimo?

Respaldando em questionamento de idêntico teor, efetuado por IAAP (2010) e constante do capítulo três, considera-se a possibilidade de encontrar a resposta a esta indagação ao se analisar o número de profissionais diretamente subordinados ao secretário executivo. Passa-se a cumprir, pois, tal indicação.

5.2.1 - Número de subordinados

Quanto ao número de subordinados que responde ao secretário executivo, essa pesquisa encontrou que 40% dos entrevistados informaram não contar com nenhum deles. 5% (n=1) dos entrevistados possuem doze subordinados. Tais dados estão na Figura 5.6.

Figura 5.6 – Número de subordinados do secretário executivo



Fonte: A pesquisa

Dentre os respondentes que não possuem subordinados, constantes da Figura 5.6, identificou-se que 63% deles trabalham em empresas privadas. Do total de respondentes, registrou-se que 30% possuem de um a dois subordinados, sendo

que deste total 50% pertence ao setor público e o mesmo número, ao setor privado. Dos 20% dos respondentes que possuem de três a seis subordinados, todos atuam no setor público. Apenas um respondente (5% do total) possui mais de seis subordinados (doze subordinados, para ser mais exatos), estando laborando no setor público.

Competindo verificar se houve aumento, para o secretário executivo, do seu nível de autoridade e autonomia para a tomada de decisões, inseriu-se na pesquisa questão relativa à ampliação no número de seus subordinados.

Ao se analisar a resposta ao questionamento relacionado à ocorrência de alargamento neste número, nos últimos cinco anos, optou-se por desconsiderar na análise os 40% dos profissionais que disseram não possuir subordinados. Pensou-se que, assim, se chegaria a um resultado que permitiria uma dedução mais ligada à realidade. Chega-se, dentro desse raciocínio, ao seguinte resultado: 25% dos profissionais responderam afirmativamente à indagação, 25% deles asseguraram que o número de subordinados sob sua alçada permaneceu o mesmo e os 10% restantes informaram que este número sofreu decréscimo.

Verificou-se, portanto, uma propensão no aumento da responsabilidade profissional do secretário executivo, o que encontra respaldo no trabalho de Grisson e Carvalho (1998, p. 474-475), quando asseguram que o comprometimento das pessoas com os resultados, diante da globalização, é cada vez maior. Para estes autores, o secretário executivo tende a se tornar uma consultora interna: “a secretária dominará o fluxo e a distribuição de todas as informações, tornando-se uma gestora de processos” (GRISSON e CARVALHO, 1998, p. 474).

5.2.2 - Conhecimentos linguísticos

Do questionamento aos vinte participantes da pesquisa sobre o seu conhecimento linguístico, obteve-se o resultado exposto no Quadro 5.2.

Quadro 5.2 - Conhecimentos linguísticos

LINGUAS	BÁSICO	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO	Não respondeu
Inglês	11	06	01	02
Espanhol	14	04	00	02
Francês	02	00	00	18
Português	01	05	08	06

Fonte: A pesquisa

Com reputação de ter o seu quadro de profissionais com conhecimentos linguísticos, ou com, pelo menos, o domínio de uma língua estrangeira, essa pesquisa evidenciou que os secretários executivos que dela participaram possuem, em sua maioria, melhor, em 55%, o nível básico de inglês. 30% deles estão em nível intermediário e apenas 5% informaram estar em nível avançado, como se pode constatar no Quadro 7.2.

No que tange ao Espanhol, 70% dos respondentes se enquadraram no nível básico e 20% no intermediário. 10% dos participantes não responderam à pergunta.

Quanto à língua francesa dezoito pessoas se abstiveram de responder à pergunta e dois se enquadraram como pertencentes ao nível básico.

Com a finalidade de encontrar maiores informações sobre o assunto, efetuou-se o cruzamento de informações dos dados relacionados ao conhecimento de língua inglesa com características como idade, tempo de exercício na profissão e salário.

Encontrou-se como resultado mais relevante, no que se refere aos respondentes situados no nível básico, que 63% deles possuem entre 36 a 45 anos de idade, 36% possuem mais de doze anos atuando na profissão e 34% percebem entre R\$ 2.201,00 a R\$ 3.000,00 de salário.

No nível intermediário, identificou-se que 50% dos respondentes têm entre 36 a 45 anos de idade, 50% têm mais de treze anos de exercício na profissão e 50% deles recebem o salário entre R\$ 1.500,00 a 2.200,00. No nível avançado, o respondente também se situa na mesma faixa etária, com salário entre R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00.

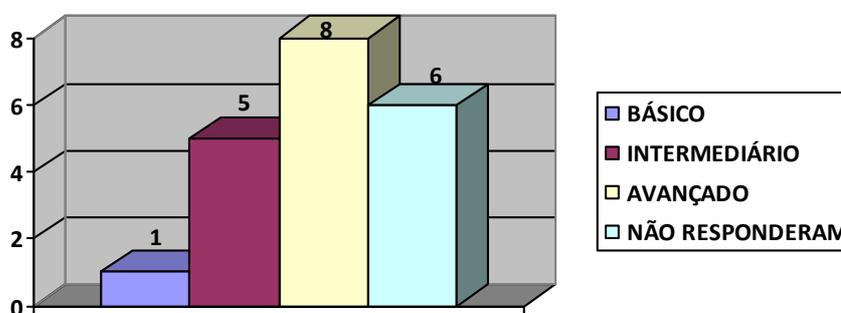
A preocupação com o *déficit* com que o secretário executivo respondente assinalou possuir quanto às línguas estrangeiras levou, apenas a título de complementação, a efetuar contato telefônico informal com duas faculdades no Distrito Federal, para colher informações que viessem a elucidar as cogitações ou embasar as considerações.

Obteve-se a informação que não consta dos seus currículos a formação do secretário bilíngue e, sim, do secretário executivo. O aprendizado de um segundo idioma apresentava-se, assim, segundo esses contatos, como decorrente de uma vontade pessoal e disposição do aluno em complementar a graduação com um curso específico, em uma escola particular, obviamente, pagando por isso.

Autores como Grisson e Carvalho (1998, p. 357) asseveram que o avanço tecnológico aliado ao conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira – notadamente o inglês – faz do secretário executivo um verdadeiro assessor do executivo.

No tocante à língua portuguesa, também foi incluída nessa pesquisa uma questão que solicitava o posicionamento do respondente no nível básico, intermediário ou avançado quanto ao conhecimento de língua portuguesa, cujos resultados encontram-se estampados na Figura 5.7.

Figura 5.7 – Conhecimento de Língua Portuguesa



Fonte: a pesquisa

Ao se proceder à análise das respostas quanto ao domínio da língua portuguesa (Figura 5.7), foi-se surpreendido de imediato com a resposta de alguns profissionais quanto ao seu enquadramento em nível básico (5%) e intermediário (25%). No nível avançado, apenas oito deles se situaram, o que corresponde a um percentual de 40%. O número daqueles que se abstiveram em responder a essa questão foi bastante alto.

Neste aspecto, reconhece-se que não se foi feliz com o questionamento feito, uma vez que quando da análise da questão, depois de finalizado todo o processo de coleta de dados, surpreendeu-se com a possibilidade do não-entendimento à pergunta.

Caso a questão dissesse respeito, por exemplo, a questionamento sobre o nível e capacidade de redação dos respondentes, talvez se tivesse obtido respostas mais consistentes e que permitiriam uma análise mais cuidadosa e substancial.

Assim, incorreu-se em erro ao não se deixar explicitado o objetivo quanto às questões relativas à língua, ou por tê-la formulado de maneira inadequada.

Uma conclusão interessante, porém, à qual se chegou, não pelos resultados das respostas, mas por mera dedução, é que o enquadramento de 30% dos respondentes, por iniciativa própria, no nível básico e intermediário, constitui-se em alerta para um olhar atento ao nível crítico no qual o próprio profissional se insere.

Tal inferência leva a sugerir a necessidade de estudar e, talvez, até mesmo rever o currículo da graduação, no sentido de conceder um olhar mais cuidadoso às disciplinas relacionadas ao estudo da língua portuguesa.

Novamente contactou-se informalmente – e por telefone – duas faculdades possuidoras de curso de graduação em Secretariado Executivo, questionando se é para elas evidente a percepção de grandes dificuldades dos alunos no tocante ao Português.

Uma delas esclareceu que não se trata de percepção, e sim, de uma constatação, tão expressiva que a própria faculdade alterou o seu currículo, diminuindo o número de aulas relativas a idiomas estrangeiros, substituindo-as pelo Português. Assim, os calouros do curso têm aula da disciplina em dois dos cinco dias da semana. Nos semestres seguintes, os estudantes continuam com uma aula semanal de redação. Esta foi a alternativa viável que a faculdade encontrou para melhorar o nível das turmas com relação à língua.

Optou-se por não identificar as faculdades aqui referenciadas em virtude da consulta ter sido informal. De qualquer forma, tais considerações estão aqui inseridas apenas a título de complementação e enriquecimento das considerações, tema que se pensa ser válido para estudos posteriores.

Os requisitos quanto ao domínio do próprio idioma foram enfatizados por D'Elia (1997, p. 30). A mesma autora enumera as características que o profissional de Secretariado Executivo deve prestigiar, as quais precisam estar em sintonia entre si, formando um profissional completo. Dentre elas, ela destaca, ainda, a abertura ao aprendizado constante, a aptidão para o trabalho em equipe e a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

Uma preocupação que deve nortear a comunicação nas organizações, no tocante ao profissional de Secretariado Executivo, diz respeito ao uso de linguagem formal. Estariam os profissionais integrantes da pesquisa preparados para o uso desse tipo de linguagem? Em que medida? Quais as eventuais dificuldades que ele

enfrenta quanto a isso? Lamentavelmente, essa pesquisa não cobriu este aspecto. Medeiros e Hernandez (2004, p. 343) dizem ser inadmissível que um profissional, que deveria transmitir uma boa imagem da empresa, se valha da modalidade linguística coloquial quando a situação pede o rigor da formalidade.

5.2.3 - Uso de recursos da tecnologia pelo secretário executivo

Quanto ao questionamento relativo ao uso de recursos computacionais pelo secretário executivo, os dados obtidos evidenciam um intenso, mas limitado uso. Os profissionais afirmam que utilizam o computador para digitar trabalhos (85%), buscar informações na Internet (85%), estudar/pesquisar (75%), ler *e-mails* (75%), ler material próprio (35%) e para lazer (15%).

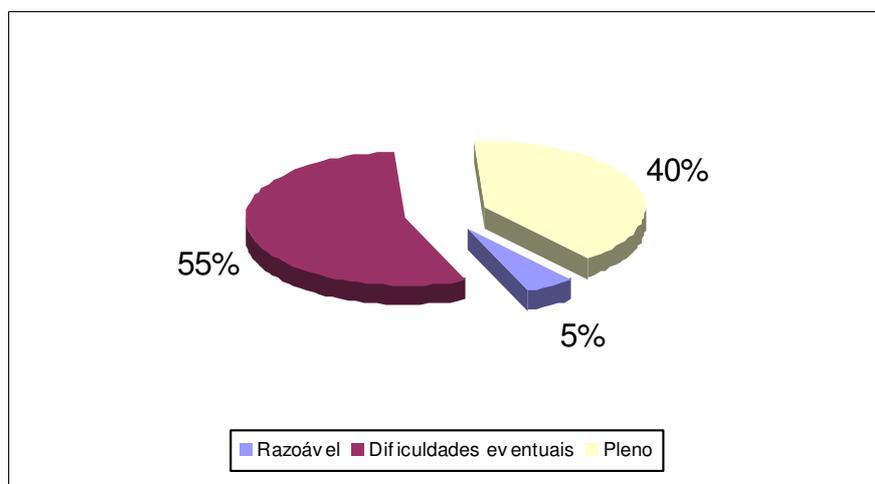
Os programas de computadores mais utilizados, além de editor de texto, com uso frequente de 85% dos respondentes, são as planilhas eletrônicas, que contam com 80%. Programas para confecção de apresentações visuais possuem percentual de uso corrente de 45%. Já os sistemas de gerenciamento de bancos de dados não despertam muito a atenção dos secretários quanto ao seu uso, respondendo por apenas 15% de uso contínuo.

A necessidade de ampliação no uso, pelo profissional de Secretariado Executivo, no uso dos recursos computacionais é voz unânime de vários autores citados nesta pesquisa (GRISSON e CARVALHO, 1998; GARCIA, 1999; SABINO, 2006). Além de facilitar o trabalho secretarial, tais recursos enriquecem as atividades, possibilitando um melhor e mais rico controle e gerenciamento de informações e documentos.

5.2.4 - Como o secretário executivo vê o seu próprio desempenho.

Interessados em conhecer se os vinte profissionais se consideravam aptos para o seu desempenho profissional foi inserido na pesquisa um questionamento sobre o assunto, cujos resultados são mostrados na Figura 5.8.

Figura 5.8 – Desempenho profissional



Fonte: A pesquisa

As respostas constantes da Figura 5.8 deixam claro que o próprio secretário executivo admite não estar com total domínio do conhecimento técnico necessário à sua atuação: apenas 40% deles admitiram estar preparados plenamente para o seu desempenho profissional, 55% identificaram dificuldades eventuais na sua rotina de trabalho e 5% consideram ‘razoável’ a sua preparação.

A apresentação do conceito de competência diametralmente pautado na busca constante e contínua de novos conhecimentos (D’ELIA, 1997) já diz do enfoque que se abraça como primordial no desenvolvimento das atividades secretariais: a necessidade do aprender contínuo, preconizado por Senge (2006).

Os dados analisados no corrente item descortinaram que houve relativa extensão no nível de autoridade e autonomia do secretário executivo para a tomada de decisão: 55% dos respondentes possuem mais de um subordinado, sendo que a metade desses supervisiona mais de três pessoas. Tal evidência atesta por si a ampliação das responsabilidades e do nível de autonomia do profissional de Secretariado Executivo. Essa ampliação, conforme previsto por Grisson e Carvalho (1998, p. 474) poderá ascender este profissional a um posto de consultor.

Ao finalizar as apresentações dos dados que mais se afinizam com a ampliação da autoridade e responsabilidade profissional do secretário executivo, procede-se agora a uma breve conclusão, recorrendo a Garcia (1999, p. 80) e reproduzindo interessante consideração por ela feita:

“Nesta nova forma de organização do trabalho, cabe indagar se há algum futuro para as secretárias, caso continue persistindo a falta de critério na definição de suas funções, fazendo-se prioritário esclarecer o que todos envolvidos, empresa, sociedade e a própria profissional entendem por secretária e quais as tarefas que ela irá desenvolver” (GARCIA, 1999, p. 80)

A autora citada, em complemento, lista algumas tarefas de incumbência do profissional de Secretariado Executivo, que aqui não se reproduzem por já terem sido discutidas no capítulo três. Vale ressaltar os produtos que serão, no seu discernimento, mais requisitados do secretário executivo: informação, tempo e dedicação.

Grisson e Carvalho (1998) alertam para a necessidade de conhecimento de uma língua estrangeira para o secretário executivo, o que, como se viu, não está presente nas competências dos respondentes participantes desta pesquisa: apenas um profissional de Secretariado Executivo filiado ao SIS/DF tem domínio De uma língua estrangeira – a língua inglesa – em nível avançado.

No que se refere à língua portuguesa, constatou-se que número significativo (30%) desses profissionais enquadrara-se por iniciativa própria como pertencentes ao nível básico e intermediário, dado substancialmente negativo e que denota despreparo dos profissionais estudados neste quesito, tão essencial à profissão, como asseveram autores diversos autores (GRISSEON e CARVALHO, 1998; MEDEIROS e HERNANDES, 2004; SABINO, 2006).

Outro tema de especial expressão para o desempenho profissional do secretário executivo, e salientado por Medeiros e Hernandes (2004, p. 343) refere-se à sua capacidade de comunicação, com o uso efetivo de uma linguagem formal. Lastimadamente, não foi coberto por essa pesquisa. Em estudos posteriores certamente tal item se fará constar, tendo em vista a sua relevância para a profissão.

O aumento não só das responsabilidades, mas também da qualidade das atividades desempenhadas pelos novos profissionais foi enfatizado por D’Elia (1997), que admite a necessidade de haver cooperação para produzir resultados positivos. A autora defende que o relacionamento indicado é aquele em que a pessoa não depende de forma total do outro, mas tem consciência de que não pode fazer tudo sozinha (D’ELIA, 1997, p. 52).

Os secretários executivos, em quase toda a sua totalidade (85%) expressaram estarem aptos a utilizar os recursos computacionais: este foi o dado

mais proeminente que se obteve quanto ao uso desses recursos. Tal uso, entretanto, pode ser enquadrado como limitado, em vista do reduzido número de profissionais que se utilizam regularmente de programas mais complexos, como aqueles de gerenciamento de dados (apenas 15%). A necessidade de ampliação no uso, pelo profissional de Secretariado Executivo, no uso dos recursos computacionais é voz unânime de vários autores citados nesta pesquisa (GRISSON e CARVALHO, 1998; GARCIA, 1999; SABINO, 2006).

Por fim, afligiou-se com o reduzido percentual (40%) de secretários executivos que se reconhecem possuidores de total domínio técnico para o desempenho profissional. Sabino (2006, p. 64) expôs, em sua tese de mestrado, resultados de pesquisa efetuada quanto ao conhecimento relativo à profissão por parte dos secretários executivos graduados, quando do seu ingresso no mercado de trabalho. A mesma autora assegura que os resultados demonstram que a preparação pelos cursos não é plenamente satisfatória. Ela admite que mesmo considerando que o absoluto domínio de uma profissão é construído ao longo de uma carreira e não em momento imediato à conclusão da graduação, a declaração de praticamente 20% dos entrevistados atribuindo o nível de conhecimento básico, após a formação, serve de alerta para as instituições de ensino superior quanto ao currículo dos seus cursos.

5.3 A ATUAÇÃO INFORMACIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Foi mencionado, no capítulo três, que Barreto (1998, p. 125) salienta a relevância da mediação de um profissional de interface para o receptor interagir com o fluxo de informação em sua questão inicial ou na avaliação do produto final. Interessante análise dessa mediação foi conduzida, como se viu, por Meadows (2000, p. 30-31), que enfoca o termo desintermediação, entendido como o desaparecimento do trabalho de mediação. Esse autor sugere que os intermediários podem aprender novas habilidades e continuar o seu trabalho, processo que ele denominou de reintermediação.

Afirmou-se anteriormente o parecer que novos mediadores têm se incluído no processo, apresentando-se como reintermediadores. É que algumas profissões vão chamando para si atividades e competências inerentes a outras profissões, dadas as suas analogias e afinidades. Posta assim a questão, é de se dizer que aos

profissionais da informação tradicionais – como os arquivistas, bibliotecários e museólogos – estão se juntando novos profissionais da informação, como aqueles da informática e da comunicação.

Este parece ser o caso, igualmente, do profissional de Secretariado Executivo, que tem, em resposta às exigências das organizações e em atendimento aos requerimentos que lhes são feitos, incorporado em seu desempenho profissional ações e procedimentos relacionados com a busca, organização, uso e armazenamento da informação. Essa visão é compartilhada em diversos estudos (GRISSON e CARVALHO, 1998, p. 488-491; GUIMARÃES, 2001, p. 301-304; HERNANDES e MEDEIROS, 2004, p. 312; BRASIL. MTE, 2010; FENASSEC, 2010; IAAP, 2010).

Com a finalidade de verificar o que revelam os dados relacionados aos temas atinentes ao processo de reintermediação, prosseguiu-se com a investigação. Antes de se adentrar nas discussões acerca dos papéis informacionais que essa pesquisa atribui ao secretário executivo, tecem-se alguns comentários sobre os tipos de informações que circulam no ambiente de trabalho dos seus respondentes, apresentando dados mais detalhados acerca da sua origem.

5.3.1 As informações no âmbito do ambiente secretarial e a sua distribuição

No ambiente de trabalho secretarial dos respondentes, circulam informações de todos os tipos, relacionadas com as atividades do setor, e por isso pertencentes a um leque de assuntos e interesses.

Dentre aquelas apontadas por eles, em resposta à questão n. 7, do questionário da fase II, têm-se as informações sobre requerimentos de escolas técnicas federais e seus campi, mudança de reitores, informações relativas a professores e alunos de faculdades privadas e públicas. Trafegam, ainda, nesse ambiente, segundo as respondentes, informações trabalhistas, pedidos para proferir e participar de palestras, documentos expedidos e recebidos pelo setor, memorandos, ofícios, circulares, contatos telefônicos diversos, agendamento de compromissos, providências quanto à reserva e emissão de passagens aéreas, reserva de hotel, providências relativas a transporte para o superior, informações relativas à cooperação internacional, a eventos nacionais e internacionais, informações sobre folha de pagamento, expedientes, processos, apuração de

frequência, aposentadoria, remoção de servidores, informações quanto a processos, seja de aquisição de materiais diversos até processos administrativos disciplinares, dentre outros.

As informações, formais ou informais, transitam revestidas ou não de aspectos sigilosos, como aquelas de cunho jurídico ou político. Enfim, são informações diferenciadas e específicas, como aquelas voltadas a processos que tratam de terminais portuários de uso privativo, fiscalização, gestão ambiental, e outras.

Abre-se um breve parêntese para discussão do conceito de organização informal, ou seja, para discussão dos padrões de relações encontrados na empresa, mas que não aparecem no organograma. Tais padrões, segundo Chiavenato (1999, p. 185), considera as distinções sociais e o conjunto das interações e relacionamento entre os indivíduos, concretizando-se nos usos e costumes, nas tradições, nos ideais e nas normas sociais, não se modificando rapidamente. Os indivíduos, em sua associação com outros na empresa, criam relações pessoais e se integram em grupos informais, nos quais cada pessoa adquire certa posição ou *status*.

Tem-se constatado ao longo dessa pesquisa que a atuação secretarial dentro das organizações se dá em grande medida no âmbito da organização informal. Buscar-se-á a discussão do assunto em item posterior.

No momento, interessa conhecer a interferência do secretário executivo no fluxo de informações. Para isso, recorre-se à questão n. 11 do questionário da fase II, que textualmente assim se apresenta: “E quanto às informações que devem ser organizadas e transmitidas, ou seja, entregues para o seu superior, como é feita esta transmissão? Quais as pessoas que têm atuação direta neste ponto? Explique que informações são estas e como é feito este repasse”.

Em resposta à questão mencionada, verifica-se que, em geral, o profissional de Secretariado Executivo é a pessoa que recebe as informações/documentos no seu ambiente de trabalho e toma as providências cabíveis. Se necessário, os encaminha para as pessoas competentes.

Dentre a resposta de dezessete profissionais à questão referida, obteve-se que a autonomia do secretário executivo na transmissão das informações que recebe em primeira mão diretamente para a pessoa que providenciará o seu atendimento foi identificada em dez casos. Em outras palavras, aproximadamente

65% das informações recebidas nos gabinetes encontram no secretário executivo o responsável pela sua distribuição. Foram registrados sete casos (cerca de 35%) em que o Chefe de Gabinete ou a Assessoria se encarregam de receber as informações e a documentação e de distribuí-las para aquelas responsáveis pelo atendimento aos pedidos, aí incluindo, também, os próprios secretários executivos.

Tais dados corroboram afirmativa de Grisson e Carvalho (1998, p. 488-491); Hernandez e Medeiros (2004); FENASSEC (2010), quanto à atuação secretarial nos fluxos da informação dos ambientes organizacionais.

5.3.2 Origem das informações utilizadas pelo secretário executivo

Onde nascem as informações que o secretário executivo utiliza? A questão n. 7 da fase I vem trazer elucidações ao assunto, para o que se utiliza o Quadro 5.3 como veículo de exposição dos resultados encontrado. É pertinente registrar que se aglutinaram as opções de respostas, originalmente das opções ‘nunca/raras ou algumas vezes’ para ‘raras/algumas vezes’. Da mesma forma, as respostas das opções ‘muitas vezes/sempre’ foram apresentadas como ‘sempre’. A intenção ao fazer essa aglutinação consistiu em verificar as tendências, o que pareceu propício por facilitar a análise.

Quadro 5.3 – Origem das informações utilizadas pelo secretário executivo

Fonte	Raras/ algumas vezes	Sempre	Não respondeu
<i>E-mails</i>	10%	85%	5%
Consultas a documentos	5%	85%	10%
Profissionais do mesmo departamento*	25%	70%	5%
Consultas à Internet	30%	65%	5%
Profissionais de outros departamentos	35%	60%	5%
Colegas da mesma sala	40%	55%	5%
Consultas a jornais, livros, revistas	60%	35%	5%
Consultas ao protocolo da empresa	60%	30%	10%
Profissionais de outras empresas	70%	25%	5%
Outros	-	-	-

* incluindo o superior hierárquico do respondente

Fonte: A pesquisa

As fontes interpessoais são de grande impacto no fornecimento de informações para o secretário executivo. O quadro 5.3 mostra que pessoas da mesma empresa têm grande importância como fontes de informação para o secretário executivo, sejam elas do mesmo departamento (70%), da mesma sala

(55%) ou de outros departamentos da empresa (60%). Já as fontes externas concorrem apenas com 25% quanto à origem de informações que o secretário executivo utiliza.

Observou-se em diferentes questões desta pesquisa, que a utilização da Internet e de mensagens por correio eletrônico impacta sensivelmente o trabalho secretarial. Assim é que 85% dos seus contatos se dão por meio da utilização de *e-mails* e 65% dos respondentes asseveram que a Internet é por eles utilizada com grande frequência.

Chiavenato (1999) enfatiza o impacto que as informações informais exercem sobre as organizações. Numa apreciação mais detalhada do quadro 5.3 pode-se deduzir o quanto tais informações – presentes em contatos verbais, principalmente – exercem influência no fluxo de informações gerais. Miranda (2007) ressalta que certos tipos de comunicação parecem ter maior ‘riqueza informacional’, como no caso da comunicação face-a-face, a qual é especialmente rica por permitir mais flexibilidade de formato, uso de canais não-verbais simultâneos, *feedback* imediato e constante, além de resolução mais fácil das ambiguidades.

Conclui-se desta forma as considerações preliminares acerca da atuação informacional do secretário executivo, a qual se parece coadunar-se com a proposição formulada por Meadows (2000, p. 30-31) do processo de reintermediação, que se especula encontrar no profissional de Secretariado Executivo um fiel representante. Não se interpreta que este profissional interfira nas informações em si, mas se admite a relevância do seu desempenho nos processos vinculados ao seu fluxo.

Divisa-se que os resultados das questões relacionadas à autonomia deste profissional na transmissão de informações recepcionadas no ambiente dos escritórios endossam, em grande medida, a proposição dessa pesquisa: 65% das informações recebidas nos gabinetes encontram no secretário executivo o responsável pela sua distribuição, dados que validam os estudos de Grisson e Carvalho (1998, p. 488-491); Hernandes e Medeiros (2004); FENASSEC (2010).

As fontes utilizadas pelo profissional de Secretariado Executivo, como demonstram os dados, são predominantemente informais e oriundas de contatos verbais, as quais, segundo Miranda (2007) caracterizam-se por grande riqueza informacional.

5.3.3 - Papéis que descrevem os aspectos informacionais do trabalho secretarial

Uma afirmação de Garcia (1999) parece bastante oportuna para prefaciar as discussões deste item:

“O secretariado representa um importante central de comunicação e informação, o verdadeiro centro nevrálgico do escritório, ponto de passagem de muitas pessoas, sejam elas clientes internos ou externos. É, também, um canal facilitador de contato entre o chefe e seus subordinados, seus superiores, os vários setores da empresa e diferentes empresas. O secretariado pode, assim, ser definido como uma ‘empresa’ que tem seus fornecedores e clientes. Os fornecedores são internos e externos. Os internos seriam o chefe, os colegas, a direção; e os externos, as empresas clientes, fornecedoras ou prestadoras de serviço” (GARCIA, 1999, p. 68)

A partir de tais considerações, segue-se na exposição dos resultados da coleta.

Lembra-se preliminarmente que, com o amparo dos papéis que descrevem os aspectos informacionais do executivo-chefe propostos por Mintzberg (1992) e apresentados no capítulo três, adicionam-se outros mais, no propósito de abranger todas as funções vivenciadas pelo profissional de Secretariado Executivo em uma classificação própria.

Como resultado, constrói-se uma descrição particular sobre a natureza do seu trabalho no que tange aos aspectos informacionais.

Os papéis informacionais propostos são em número de seis: Monitor, Intermediador, Disseminador, Porta-Voz, Armazenador e Gerente e foram descritos pormenorizadamente no capítulo três.

Cabe agora confrontar as respostas obtidas pelas coletas de dados com as variáveis expostas no capítulo 4, item 4.3 (Variáveis).

Recorda-se, com brevidade, algumas considerações anteriormente formuladas, para que se situe plenamente nos itens a serem discutidos, iniciando por ressaltar que a Lei nº. 9.261, de 11/01/96, que regulamenta a profissão, no inciso III do seu artigo 4º, destaca, entre as atribuições do secretário executivo, a ‘coleta de informações para consecução de objetivos e metas de empresas’.

De igual maneira, o *Código de Ética* da profissão, em seu capítulo IV, artigo 10, item C, afirma que compete ao secretário 'atuar como figura-chave no fluxo de informações, desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação'.

Reafirma-se que o secretário executivo, em resposta às exigências das organizações e em atendimento aos requerimentos que lhes são feitos, tem incorporado, em seu desempenho profissional, ações e procedimentos relacionados com a busca, organização, uso e armazenamento da informação. Essa visão é partilhada em diversos estudos (GRISSEON e CARVALHO, 1998, p. 488-491; GUIMARÃES, 2001, p. 301-304; FENASSEC, 2010).

Lembra-se que o secretário executivo não possui autoridade pessoal, mas sim a do seu superior, constituindo-se, pois, em uma autoridade anônima. Se ele envia instruções aos subordinados do seu chefe, é somente como representante da autoridade deste último (DALE e URWICK, 1971, p. 146-147).

A autoridade do secretário executivo garante-lhe credibilidade para ir às fontes – muitas vezes hierarquicamente superior – para coletar respostas a questões pontuais – agilizando, assim, a resolução de problemas e o fluxo de informações.

Em virtude dessas considerações, oportuno se torna manifestar o entendimento de que as informações verbais e informais circulam em velocidade maior que as demais e são essenciais ao processo de tomada de decisão.

Cumprida, assim, a apresentação de importantes considerações emparceiradas à atuação informacional do secretário executivo, passa-se agora à apresentação e interpretação dos resultados obtidos pela coleta dos dados das questões ligadas ao tema, a qual será feita separadamente em cada papel. Para apoiar a lembrança de aspectos já discutidos sobre o assunto, foram inseridas inicialmente, em cada um deles, sucintas descrições das suas características e de alguns aspectos relevantes.

5.3.3.1 O papel de monitor

Defende-se que o secretário executivo perscruta permanentemente o seu meio ambiente em busca de informação, interrogando os seus contatos internos e externos, motivo pelo qual a ele se atribui o papel de monitor. Tal atividade lhe é facultada por diferentes elementos, dentre os quais se destaca que as informações

restritas obtidas pelo secretário executivo são favorecidas por ele estar próximo ao executivo-chefe. Mintzberg (1992, p. 12) afirma: “quando os subordinados estão fora do alcance verbal estão em desvantagem informacional”. Assim, o secretário executivo utiliza-se das redes de relacionamento do próprio executivo-chefe para coletar dados e informações de maneira informal e rotineira. No papel de monitor, o secretário executivo procede à coleta de informações por iniciativa própria, com vistas a subsidiar o seu dirigente com informações específicas que sabe serem-lhe necessárias.

Da análise dos resultados relativos à questão nº 1, subitem B, do Questionário da Fase III, aferiu-se que os superiores hierárquicos admitem que 72% dos secretários executivos que lhes são subordinados colhem informações por iniciativa própria. Após averiguação dos dados relativos às características dos subordinados que foram classificados pelos seus superiores como ágeis nessa busca voluntária de informações, apurou-se que 70% deles têm mais de cinco anos de exercício profissional.

É pertinente sublinhar que o dirigente do secretário executivo n. 10 admitiu que a atitude de busca de informações por ação do seu subordinado fundamenta-se na afinidade, ou seja, no fato dele conhecer as suas necessidades, empenhando-se em supri-la, antes mesmo que ele expresse as suas requisições.

O superior hierárquico do subordinado n. 20 anunciou que este secretário executivo não colhe informações nem a seu pedido e nem por iniciativa própria. Examinando as características deste subordinado, constata-se ser funcionário terceirizado, com apenas sete meses em atividade no emprego atual. O tempo de exercício profissional tem fornecido sucessivas indicações de favorecimento na conquista de segurança profissional, advinda da *práxis* e conseqüente domínio das habilidades técnicas e comportamentais. Afigura-se, talvez, ser este o caso do subordinado em referência. Para fundamentar essa opinião, esmiuçou-se os dados e foi encontrado, ainda, na análise dos resultados à questão referida, que 50% dos subordinados que não colhem informações voluntariamente têm menos de um ano de atividade na organização.

Qual a natureza das informações coletadas pelo secretário executivo coleta para o seu dirigente? São informações técnicas? De natureza jurídica? Dados estatísticos? Informações sobre pessoas? Sobre empresas? Sobre especialistas? De que modo são tais informações obtidas: através de contatos pessoais, de

telefonemas, de documentos físicos, da Internet e *e-mails*? Qual a frequência de cada uma dessas informações? Você consulta livros, jornais ou revistas? Com que frequência? Todas estas indagações estiveram presentes nessa pesquisa, por meio das questões analisadas a seguir.

A questão n. 5, item 4-A, Fase I, e relacionada à busca de pesquisa de informações de natureza científica e tecnológica, deixou claro que este tipo de informação não faz parte da rotina dos respondentes: 75% deles asseguraram que não efetuam pesquisa desta natureza e apenas 25% o fazem frequentemente.

O exame dos resultados da questão n. 6, da fase I corroborou tal característica, quando 70% dos vinte respondentes disseram que raramente coletam informações de natureza técnica. E, na questão seguinte (n. 7) 60% deles deferiram que eventualmente consultam, para o seu desempenho profissional, jornais, livros ou revistas. O tipo de informações demandadas *versus* fontes utilizadas para o suprimento dessas informações foi, como se anunciou, conteúdo de interrogação feita nessa pesquisa, e os seus resultados estão no Quadro 5.4.

É de se enfatizar de antemão que como o número de não-respondentes à citada questão oscilou entre 3,5 a 4,75%, considera-se uma média final de 4% das respostas em branco, valor que contribui para que os resultados das somas das colunas do Quadro 5.4 não sejam exatos. Arredondaram-se esses números para facilitar o raciocínio, acreditando que tal fato não alteraria o resultado final de maneira substantiva. Portanto, consideram-se somente dezesseis respondentes especificadamente para esta questão.

Quadro 5.4 - Tipo de informações demandadas *versus* fontes utilizadas

Tipos de informações	Não usa/Usa pouco	Usa muito/sempre
Dados de pessoas	46%	54%
Legislação (natureza jurídica)	51%	49%
Endereços	52%	48%
Relatórios	56%	44%
Dados de empresas	57%	43%
Dados estatísticos	70%	30%
Dados técnicos/científicos	70%	30%
Dados de especialistas	75%	25%

Fonte: A pesquisa

Da análise dos dados constantes do Quadro 5.4, verificou-se que estatisticamente, houve empate no que se refere ao uso de informações relativas a dados de pessoas, informações de natureza jurídica, endereços e relatórios gerenciais. Tais informações possuem uma tendência de uso e são utilizadas não na totalidade, mas pela metade, por ambas as partes respondentes. Já aquelas de cunho estatístico, técnico ou científico, possuem uma tendência de baixo uso.

Conclui-se este item assinalando que o alto número de secretários executivos que empreende a busca espontânea de informações (72%) afigurou-se inicialmente como um subsídio de amparo da percepção do secretário executivo como atuante no papel de monitor, relacionando-se às características essenciais do profissional da Informação, que perscruta o ambiente informacional em busca daquelas de maior utilidade.

Um primeiro passo foi dado, até então, no sentido de buscar o endosso do papel de monitor para o secretário executivo. Restava outro passo, mais criterioso e definitivo, que se prendia ao conhecimento da natureza das informações às quais o secretário executivo recorria para disponibilizar para o seu superior.

Os dados irrefutáveis fornecidos pelos próprios secretários executivos e relacionados à natureza das informações que constam na sua pauta prestam-se de revide aos argumentos expostos nessa pesquisa. Tais informações, identificadas como predominantemente informais e, em sua maioria, resultantes de contatos interpessoais são, pois, de gênero diverso daquelas com as quais o profissional da Informação trabalha.

Voltando ao capítulo 3 desta pesquisa, quando da exposição da análise das competências do profissional da Informação por Miranda (2007), que as agrupou em três blocos (competência tecnológica, profissional e social e gerencial). Dentre elas, chama-se a atenção para a competência social, quando as informações são tratadas segundo a necessidade do usuário. No caso do secretário executivo, enxerga-se nele tal competência e identificam-se como usuários os clientes internos e externos que trafegam no ambiente secretarial. Amparados por Garcia (1999, p. 68), já ser apresentou a definição de clientes internos como o chefe, os colegas, a direção; e externos como as empresas clientes, fornecedoras ou prestadoras de serviço.

É de se concluir, de tal sorte, que o papel de monitor característico do profissional da Informação, encontra no secretário executivo uma adequação e não

uma real semelhança, no sentido de poder ser aplicado apropriadamente em toda a extensão do termo.

Inadequado seria esquecer também que o nicho que o secretário executivo tem encontrado e onde tem marcado forte presença – a sua atuação quanto ao gerenciamento de *e-mails* – como adiante será discutido, tem aberto um largo campo para a ampliação do seu papel de monitor.

5.3.3.2 O papel de intermediador

Bem se sabe que o secretário executivo, por solicitação do seu superior, busca informações privilegiadas para ele ou recebe requisições de outras fontes para buscar informações pontuais junto ao seu superior. Atua, assim, no entender desse trabalho, como um veículo de transferência da informação. Quando ele age como interposto, ou seja, intermediando a informação ou a transferindo na versão que recebe sem interpretá-las ou contextualizá-las – apenas as repassa na exata forma e no conteúdo que colheu – depreende-se que ele está assumindo o papel que se denomina de intermediador.

À primeira vista, tal papel parece trivial. Quando se posiciona, entretanto, aos gabinetes, plenos de informações de todo tipo (corriqueiras, ordinárias, complexas, intrincadas, urgentes, táticas, importantes, básicas, etc.), constata-se que muito se pode perder caso se considere o tempo despendido para transmiti-las. Lembra-se que a dimensão tempo é crucial em relação à utilidade da informação.

O acesso rápido e constante do secretário executivo ao executivo-chefe pode agilizar a transmissão de informação dos clientes internos e externos para ele – e vice e versa. As informações alcançam o executivo sem seguir por um longo caminho e podem, por este motivo, serem menos susceptíveis a eventuais erros de interpretação ou transmissão de percurso. Assim, alivia-lhes a sobrecarga de trabalho e permite que eles se devotem a temas mais críticos e estratégicos (DALE e URWICK, 1971, p. 13).

A atividade de intermediação, típica do profissional da Informação, é também registrada no âmbito de outras profissões. Miranda (2007, p. 63) assegura que os Profissionais da Informação desenvolvem diferentes tarefas corriqueiras que as pessoas normalmente não relacionam ao trabalho com a informação, tais como extrair e sumarizar informações importantes, relatar e ‘empacotar’ a informação

encontrada para um projeto ou problema específico. Ela ressalta que o papel do profissional de Informação é o de estabelecer conexão entre aqueles que têm informação e aqueles que precisam dela.

De igual maneira, esta pesquisa assenta-se na asserção que as atividades executadas pelo secretário executivo abrangem a seleção, a descrição, a interpretação, a disseminação e a preservação da informação. Sua rotina profissional lhe exige conhecer as características, fluxos, usos e necessidades de informação constantes em cada um dos componentes desse ciclo. Com forte atuação na filtragem e interpretação de informações, este profissional reduz o excesso de informações e conecta percepções a problemas, identificando soluções. E o faz em grande extensão não por ter tido acesso aos conhecimentos necessários para este desempenho, mas pela *práxis* derivada da sua exposição contínua às informações, notadamente aquelas de caráter restrito e, como já se constatou, predominantemente informais.

Defende-se que o secretário executivo, por estar em proximidade ao seu superior, a ele entrega as informações com rapidez, o que garante o seu aproveitamento integral. Por tal motivo, os executivos tendem a passar requerimentos de informações ao secretário executivo com relativa constância, privilegiando-o rotineiramente.

Assunto correlato foi coberto nessa pesquisa pela questão n. 5, do Questionário da Fase I, subitem 1-E, que versa sobre a frequência do despacho com o superior no intervalo dos seus compromissos. Dos vinte respondentes à questão, 75% afirmaram que aproveitam os espaços de tempo livres na agenda para discutir assuntos mais urgentes e importantes com o seu supervisor.

Um aspecto que interessa quanto ao papel de intermediador está inserido na questão n. 1, do Questionário da Fase III, item A, e se refere à coleta de informações pelo secretário executivo, por solicitação dos superiores hierárquicos. 72% desses superiores asseguraram que os seus subordinados coletam assiduamente informações a seu pedido. Desse percentual, verifica-se que 70% dos subordinados atuam no setor público e os outros 30%, no setor privado. Obteve-se também como resposta à mesma pergunta que apenas 28% dos respondentes 'raramente' coletam informações a pedido do supervisor.

Lembra-se que o papel de intermediador dá-se, adicionalmente, no sentido oposto, ou seja, o secretário executivo vai ao superior colher informações requeridas por fontes internas ou externas.

A questão n. 5, item 1-C do Questionário da Fase I contempla esta peculiaridade. Dela depreende-se que 75% dos respondentes consentem que frequentemente repassa informações recebidas pelo superior a outras pessoas. A mesma questão, replicada aos executivos-chefes, no item C da questão 1 do questionário da fase III, encontrou que 65% deles reconhecem no profissional de Secretariado Executivo a função de transferência de informações a terceiros.

Procedendo às conclusões do presente item, recorda-se que Miranda (2007, p. 65) admite que a maioria das atividades existentes nas organizações possui, dentre as tarefas básicas, algum tipo de trabalho informacional. A autora aponta uma diferença relevante entre um profissional da Informação em geral e um profissional que trabalha com a informação em uma organização:

“o primeiro não necessariamente tem que atender objetivos organizacionais específicos. O segundo trabalha com base na ‘tecnologia intelectual’ da organização e com suas ‘regras de negócio’. Sua função é cumprir a missão organizacional. As tarefas informacionais, para ele, são vistas do ponto de vista do valor agregado que elas acrescentam ao objetivo final de cumprir a missão da organização.” (MIRANDA, 2007, p. 65).

Tal consideração parece amparar plenamente a defesa dessa pesquisa. Dentro os resultados das questões associadas ao papel de intermediador, questiona-se: as informações que o secretário executivo busca para o seu superior de outras fontes, ou para outras fontes, junto ao seu superior, são frequentes na rotina de trabalho? O resultado de questionamento relativo à frequência do despacho desse profissional com o seu supervisor, notadamente no intervalo dos seus compromissos, apontou para um total de 75% dos respondentes declarando positivamente. Mintzberg (1992) havia fornecido indicações claras sobre tal fato, ao expor resultado de pesquisa por ele feita com executivos.

Os secretários executivos colhem sistematicamente informações a pedido do seu superior hierárquico? A esta questão pediu-se que fosse o próprio superior a responder, tendo encontrado, em 72%, a participação ativa do secretário executivo.

Em sentido oposto, ou seja, em questionamento aos próprios secretários executivos de eles conduzem informações do seu superior a outras pessoas, atendendo a requisições feitas por elas, encontrou-se número significativo de respostas positivas por parte dos próprios secretários executivos.

Neste caso, pensa-se que valeria colher o endosso do superior, e formulou-se a eles questionamento de igual teor, tendo obtido 65% de respostas afirmativas quanto à atuação constante do secretário executivo neste quesito.

Tais números por si só respaldam o entendimento do secretário executivo no papel de intermediador.

5.3.3.3 - O papel de disseminador

No papel de disseminador, o secretário executivo transmite informações privilegiadas diretamente ao superior, aos clientes internos e externos (ou vice-versa), relacionando-as a contextos específicos e a destinatários que dela se beneficiarão ou que dela não podem prescindir para a execução de atividades específicas. Verifiquem que aqui a contextualização é primordial. Ao transmitir informações, o secretário executivo facilita, proporciona ou agiliza soluções.

Tarapanoff (2006, p. 120-121) ressalta que no trabalho com a informação o enfoque atual é o da transferência da informação, tendo o profissional atuante nessa área sofrido uma mudança radical no seu papel, que passou de preservador da informação para uma atividade diretamente ligada à sua transferência. Dessa forma, o papel do profissional da Informação liga-se fortemente ao processamento e disseminação da informação, projetando-se a ampliação deste papel para 'facilitador' da informação, idêntico àquele que se atribui aqui ao secretário executivo.

Como se sabe, o executivo-chefe desfruta de raros momentos para transmitir às pessoas as informações que ele colheu em seus contatos pessoais. A sua proximidade com o secretário executivo, pois, pode dispô-lo a, por seu intermédio, disseminar as informações aos demais profissionais. Aqui, o papel do secretário executivo é visto como facilitador: ele interpreta e contextualiza a informação para os destinatários.

Os próprios secretários executivos se reconhecem nesta característica, quando, na questão 5, subitem 5-B do questionário da fase I, admitem – em 70% – que sempre disponibilizam as informações adquiridas. Para conferir se tal

competência é também percebida pelo superior hierárquico, recorre-se ao exame das respostas da questão 1, subitem I do questionário da fase III, que corroborou as respostas dos seus subordinados: 72% desses supervisores afirmaram que o secretário executivo dissemina informações com frequência.

O subitem D da questão 2 do questionário da fase III também apóia o papel do secretário executivo como disseminador: 61% dos superiores hierárquicos defendem que o secretário executivo tem plena autoridade quanto ao repasse de informações deles recebidas para outras pessoas. No subitem C da questão 1 do questionário da fase III, 65% dos supervisores asseveram que os secretários executivos repassam informações recebidas do superior a outras pessoas.

Dentre aqueles subordinados que possuem, na visão dos executivos, apenas 'alguma autonomia' quanto a esse repasse, busca-se conhecer com maior profundidade as suas características, tendo observado que três dos seis secretários executivos aí incluídos são terceirizados e outros dois têm, respectivamente, sete meses e um mês no emprego, tempo que talvez não tenha sido suficiente para a conquista da confiança do superior.

A questão n. 11 do questionário da fase II vem corroborar a defesa do secretário executivo no papel de disseminador. Observa-se uma expressiva participação desse profissional no que se refere à transmissão de informações para o superior, com onze respondentes (65%). A Assessoria e a Chefia de Gabinete ou posição similar respondem por seis casos (35%) no que se refere a esta transmissão.

Buscando conhecer as características do ambiente de trabalho desses seis casos, auferiu-se que todos atuam no setor público – dois em Ministérios - no nível institucional, que, como dito, conta com a Secretaria de Apoio aos Gabinetes. Dentre as observações feitas pelos profissionais no que se refere à questão em pauta, destaca-se aquela feita pelo respondente n. 6: “Eu atuo diretamente com minha chefia, temos ótima sintonia de trabalho, e eventualmente novas situações ou assuntos são repassados por ambos os lados”.

Igual destaque merece, também, a consideração feita pelo respondente n. 13: “As pessoas que têm atuação mais importante nesse caso são as secretárias e a chefe de apoio. É repassado todo tipo de informação, que diz respeito a assuntos de interesse da Diretoria. Recebemos a informação e a repassamos ao superior, seja em forma de documento ou ‘de boca’ mesmo”.

Questionados sobre o volume de informações a serem transmitidas a outras pessoas e sobre quem é responsável por esta transmissão, na questão n. 10 do Questionário da Fase II, obteve-se que o secretário executivo participa deste processo em 60% dos casos, contra 40% que são da alçada dos Chefes de Gabinete ou das Assessorias. O respondente n. 6 informou que são muitas as informações que devem ser transmitidas a outras pessoas: “Por exemplo, quando há uma nova circular com novas orientações sobre o trabalho [...] todas as informações são repassadas para toda a equipe de trabalho. Eu faço esta tarefa”.

O item E da questão n. 9 do questionário da Fase I traz que 85% dos secretários executivos têm tomado para si tal tarefa, contra 10% daqueles que não o fazem. Um dentre esses últimos tem 48 anos de idade e atua há três anos em uma empresa privada como secretário executivo e outro está há apenas há um mês em exercício de suas atividades como secretário executivo. O respondente n. 20 nos forneceu uma resposta que secunda a afirmação defendida por essa pesquisa, quando afirma que “*os e-mails* são normalmente de responsabilidade das secretárias, que os recebe e tomam as devidas providências”.

Sobre o tema, ressalta-se que Garcia (1999) admite que

”a profissão secretária vem merecendo a atenção da área empresarial por se tratar de uma profissão facilitadora, que segue os princípios da administração empresarial: tomar decisões, solucionar conflitos e trabalhar em equipe” Garcia (1999, p. 43)

A mesma autora defende que o desenvolvimento destas aptidões está condicionado à sua identificação profissional. Diante dos dados expostos, notadamente o alto índice de secretários executivos e de superiores (70%) que afirmam que o secretário executivo dissemina informações, julga-se ter encontrado evidências que atestam a possibilidade deste profissional ser ascendido ao papel de disseminador de informações, como anunciado, de natureza informal.

5.3.3.4 O papel de porta-voz

O secretário executivo leva algumas informações do seu superior hierárquico a outras pessoas, incluindo aquelas não pertencentes à sua unidade, sendo investido de autoridade para falar em seu nome: este é o argumento sobre o qual se

firma para qualificar o secretário executivo no papel de porta-voz das informações no âmbito das organizações.

Um elemento que se aponta como responsável pelo fortalecimento deste papel é a falta de tempo do superior: muitas vezes ele quer que uma informação, orientação ou decisão atinja determinado público, mas não dispõe de tempo para discutir posicionamentos não favoráveis sobre o tema. Assim, utiliza-se do secretário executivo como veículo de transmissão de informações.

A principal diferença entre este papel e o papel de disseminador é que, aqui, o profissional de Secretariado Executivo fala em nome do seu superior, investindo-se da já mencionada 'autoridade anônima', ou seja, o secretário executivo não possui autoridade pessoal, mas sim a do seu superior.

Outro elemento, estreitamente ligado ao primeiro, é o conceito de 'interpretação' preconizado por Dale e Urwick (1971, p. 38-39). Tais autores assinalam que uma parte percentual substancial do tempo do executivo-chefe é dedicada à exposição a seus subordinados das razões de suas políticas e propostas. Tal fato prende-se à necessidade de que as suas decisões sejam aceitas por toda a organização. Os mesmos autores ressaltam que o método de comunicação mais rápido e efetivo é o contato direto com as pessoas. Deduz-se que uma vez que aqueles subordinados ligados mais diretamente ao superior tenham assimilado essas razões, podem agir como multiplicadores de comunicação, aliviando a fração de tempo considerável que ele teria que despender para expor as razões pelas quais os acontecimentos algumas vezes não correspondem exatamente aos planos detalhados sobre os quais deu instruções tão positivas.

A falta de clareza da comunicação dos chefes, problema comum possivelmente derivado de sua falta de habilidade ou de tempo, como apontado pela *Revista Você S.A* (2010), adicionalmente, pode impelir o executivo a ceder ao secretário executivo a incumbência pela comunicação de uma informação.

Questionados sobre o seu papel no quesito 'prestar informações sobre resultados de reuniões, eventos e despachos', objeto da questão n. 5, item 5-A do questionário da Fase I, um percentual de 60% asseverou que frequentemente tal ação é de sua incumbência, contra 25% com a resposta 'algumas vezes' e 10% com a resposta 'nunca' para a sua participação na atividade.

Já mencionado neste trabalho, quando se questionou sobre quem seria o responsável pela comunicação de resultado de reuniões e despachos, feito na

questão n. 10 do Questionário da Fase II, obteve-se que o secretário executivo participa deste processo em 60% dos casos, contra 40% da participação de Chefes de Gabinete ou das Assessorias. A mesma indagação, transmitida ao superior hierárquico dos respondentes, na questão 1, item L do questionário da fase III, obteve que 86% reconhecem o secretário executivo como frequente nesta atividade.

A questão n. 12 da fase II “Como as informações que o seu superior precisa repassar aos colegas de trabalho ou a pessoas de outras organizações chegam ao seu destinatário? quem responde diretamente por este repasse?” apresentou o resultado que se passa a mencionar. Em casos de informações de cunho formal, ou quando o nível hierárquico assim o exige, registra-se a participação do Chefe de Gabinete (30% dos casos). Em circunstâncias ainda mais restritas, de representação oficial, o próprio superior é quem responde pela transmissão de informações (12% dos casos), o que se dá por meio de reuniões, videoconferências, teleconferências e assembleias, dentre outros. A transmissão de informações é feita, em 53% dos casos, pelos secretários executivos, por documentos, como ofícios, carta, memorandos, papeleta, despacho, *e-mails* ou fax, ou por telefonemas. Dentre estes 53%, um respondente compartilha a ação com o Chefe de Gabinete e outro a faz com pouca frequência. Uma abstenção foi registrada na questão.

Na questão relacionada ao papel de porta-voz torna-se pertinente registrar que a atribuição desta atividade ao profissional da Informação é escassamente mencionada na literatura. Na medida em que aumenta o controle bibliográfico da informação, talvez este profissional possa despendar menos tempo na sua organização, o que poderá permitir a liberação de algum tempo para a comunicação.

Garcia (1999, p. 31) entende que o secretário executivo é uma espécie de porta-voz do seu chefe e da empresa para a qual trabalha. O papel de porta-voz, por nós outorgado ao profissional de Secretariado Executivo, conforme atestam os resultados, foi reiteradamente reconhecido como pertinente a este profissional, tanto por eles mesmos como pelos seus superiores hierárquicos.

5.3.3.5 O papel de armazenador

O secretário executivo guarda as informações em arquivo virtual ou físico ou as armazena (até mesmo na memória) de maneira que possa resgatá-las por temas, datas, utilidade, organização, pessoas, etc.

As comunicações virtuais, seja a participação em grupos de discussão, *intranet*, *extranet*, os *chats*, *blogs* e outras, foram intensificadas e já fazem parte da rotina diária dos escritórios. Hoje as reuniões acontecem com muita frequência em teleconferência, com as suas atas sendo elaboradas no decorrer de sua duração. O secretário executivo do século XXI é polivalente e se vale dos meios modernos para construir um armazenamento diferente de informações, de maneira a resgatá-las prontamente, criando categorias diferenciadas por temas, contatos, projetos, dentre outros.

A atividade de armazenamento associada ao desempenho secretarial, em um primeiro momento, não sugere qualquer questionamento ou dúvida quanto a lhe ser uma atribuição específica e apropriada. A despeito da reputação dos secretários de forte atuação nas atividades de arquivo (NATALENSE, 1998), esta pesquisa evidenciou um inexpressivo desempenho do profissional neste quesito.

Os questionamentos: “Você trabalha com arquivos? Que tipo de documento é arquivado no seu setor? Qual é a sua atuação com relação à preservação de informações? E quanto aos arquivos no seu setor de trabalho?”, discutidos na Fase II da coleta de dados, questão n. 5, tiveram como respostas que o secretário executivo não parece ter atuação significativa neste quesito.

Verificou-se ser frequente que os arquivos no setor de trabalho de nível institucional – o que nesta pesquisa, como dito, abarca 70% dos respondentes – sejam mantidos, como foi detectado por esta pesquisa, em setor específico: as Secretarias de Apoio a Gabinetes, onde a massa documental é gerenciada por servidores especialmente designados para tal fim. Assim, o secretário executivo mantém-se à parte do processo de gerenciamento de arquivo, o qual conta com um funcionário especialmente designado para desempenhar esta atividade.

Na questão n. 8, da Fase II, constatou-se que dentre o total de dezessete respondentes, dez foram os casos (60% do total) em que se registrou que o controle da tramitação de documentos recebidos e expedidos – e o gerenciamento de processos aos quais eles se integram – são normalmente feitos por meio do Apoio ao Gabinete, o qual conta com um protocolo central que é também, como se enunciou, responsável pelo gerenciamento de arquivo. Neste ambiente, após o registro, a documentação é encaminhada para as unidades responsáveis, dentre as quais também se insere o secretário executivo. Dois respondentes (12% do total) asseguraram que não existe centralização do controle de documentação: “cada

servidor é responsável por sua documentação e seu protocolo” (respondente n. 6). Os cinco respondentes restantes (30% do total) afirmaram que o próprio secretário executivo é que é responsável pelo registro da documentação, pelo controle de sua movimentação e arquivo. Registra-se que esses respondentes têm atuação profissional em Sindicatos e em empresa de Engenharia, portanto, laboram no nível intermediário, mediador ou gerencial, sobre o qual já foram feitas considerações anteriormente.

Torna-se especialmente interessante ressaltar que os respondentes desta pesquisa asseguraram que o trabalho secretarial quanto a documentos resume-se a atividades de cunho administrativo e não abrange a atividade de gerenciamento de documentos na verdadeira acepção da expressão.

Em questionamento sobre a atuação quanto a arquivo, constante da questão n. 5 do questionário da fase II, catorze respondentes (82%) admitiram que a sua atuação neste quesito se limita a arquivamento de documentos administrativos. Dentre eles, foram identificados memorandos, ofícios, circulares, atas, relatórios, contratos, propostas, declarações, procurações, documentos e descontos bancários, folhas de ponto, pasta funcional de servidor, estágio probatório, publicações no *Diário Oficial*, mapas de férias, normas de execução, instruções normativas, despachos, fax, cota, notas, nomeações, pareceres, relatórios de viagem, termos de ajuste de conduta, documentos de obras, de contratos, dentre outros. Três respondentes (18%) admitiram não trabalhar com nenhum tipo de arquivo, e dentre estes, o respondente n. 26 admite que apenas os arquivos pessoais dos diretores se encontram no seu ambiente de trabalho.

O crescimento das atividades das organizações redundou em ampliação da complexidade de suas tarefas, exigindo a contratação de especialistas ou demandando que as pessoas passassem a se ocupar de atividades mais específicas, na prática intensiva de aptidões particulares. Parece, pois, haver uma tendência no sentido de reservar a um grupo mais especializado o gerenciamento de documentos nos ambientes de nível institucional.

Torna-se interessante, em conclusão, ressaltar e fazer coro à consideração apresentada pelo respondente n. 1, na resposta da questão 5 da Fase II, quanto à atuação do secretário executivo no que concerne a arquivos e a documentos, a qual está “mais direcionada a recebimento de documentos e não a gerenciamento de arquivos”. Após o recebimento de documentos, os secretários executivos

despacharão diretamente com o superior imediato ou encaminharão os documentos/informações à pessoa responsável pelas providências subseqüentes, por exemplo, o Chefe de Gabinete ou um Assessor.

7.3.3.6 - O papel de gerente

Drucker (1990, p. 5) assegura que “qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados”. O raio de ação em que o trabalhador atua pode variar, mas em seu campo de atividade, ele é um gerente, afirma este autor.

Seria o gerenciamento da informação estruturada e não-estruturada, no âmbito das organizações, uma atividade de competência – também – do secretário executivo? Qual a frequência dessa atividade? Partindo da definição de Drucker (1990), acima citada, pode o trabalho do secretário executivo afetar os processos organizacionais no que se refere ao fluxo de informações? Em que medida?

Mister se faz ressaltar que pareceu por demais simplificado vestir o secretário executivo da posição de integrante do papel de gerente: dados racionais e sistematizados eram requeridos, os quais, reunidos, viriam a apadrinhar o pensamento dessa pesquisa.

Nesse sentido deve-se dizer que se considera que o repasse de informações do superior para outras pessoas torna mais ágeis os processos organizacionais e, em certas vezes, instaura novas ações e procedimentos. O despacho rápido e oportuno de assuntos pendentes com o executivo, nos intervalos de sua agenda, pode abreviar o prazo da tomada de decisões e contribuir de forma significativa para o andamento dos trabalhos organizacionais.

Mostrou-se anteriormente, no item 7.3.1, quanto à análise da questão n. 11 do questionário da fase II, que a autonomia do secretário executivo na transmissão das informações que recebe em primeira mão diretamente para a pessoa que providenciará o seu atendimento foi identificada nesta pesquisa: 65% das informações recebidas nos gabinetes encontram no secretário executivo o responsável pela sua distribuição.

Oportuno se torna mencionar que o respondente n. 2, nas suas considerações finais em entrevista após o preenchimento do questionário da fase II, declarou que o “perfil do secretário executivo está no assessoramento, gestão,

consultoria e empreendedorismo”. Registre-se que bem se sabe que no cotidiano dos escritórios é grande o volume de informações que aí trafegam. Um olhar criterioso sobre o seu pronto encaminhamento ao setor ou ao profissional competente, redundará, obviamente, em uma série de ações sistemáticas com geração de resultados.

Refletindo sobre as palavras do respondente mencionado, busca-se na questão 1, item H, do questionário da fase III, dados que embasassem a defesa do secretário executivo como gerente: “Cabe ao secretário executivo reconhecer a quem encaminhar documentos e informações recebidas?” – este foi o conteúdo da questão referida. As respostas obtidas, dadas por 93% dos respondentes – os superiores hierárquicos – é que ‘sempre’ esta é uma competência desse profissional. Parece que só não se obteve 100% de resultado positivo porque um executivo-chefe respondeu ‘raras vezes’ ao seu subordinado. Na busca de fundamentação para a resposta, constata-se que o subordinado referido foi admitido há cerca de um mês. Talvez, por tal motivo, ainda não conheça em pormenores os processos com os quais a organização lida no seu dia-a-dia.

Nesse sentido deve-se dizer que questão idêntica foi lançada aos secretários executivos por meio do item 3-C da questão n. 5, da fase I, com 95% dos respondentes assumindo que eles ‘sempre’ reconhecem a quem encaminhar documentos e informações recebidas.

“Caberia ao secretário executivo selecionar e organizar informações relevantes recebidas para o superior elaborando uma listagem de pendências para despacho?” O item D da Questão 1 da Fase III teve 93% dos superiores hierárquicos assegurando que continuamente tal atividade é de competência do secretário executivo. Novamente não se atingiu o percentual total de respostas positivas devido à atribuição de ‘nunca’ para o respondente recém-admitido citado.

Vale ressaltar que uma questão (Fase I, questão n. 5, item 5-C) foi inserida de maneira a possibilitar a avaliação da competência do profissional de Secretariado Executivo no que se refere à ‘edição de informações organizacionais’, ou seja, em que intensidade eles estão familiarizados em produzir informações a nível organizacional. 55% dos respondentes sustentaram que constantemente cumprem tais atividades e 45% admitiram que raras ou algumas vezes o fazem.

Os dados obtidos pareceram, à primeira vista, desfavoráveis à tentativa de acomodar o profissional de Secretariado Executivo na ação peculiar do profissional da

Informação de 'editar informações'. É que se contava com respostas que apoiassem, de imediato, esse ensaio: a ambição dessa pesquisa se pautava no encontro de valores indefectíveis. Tal expectativa não se concretizou.

Os exames posteriores, minuciosos e racionais do assunto permitiram, todavia, uma nova ponderação acerca dele, revelando aspectos positivos até então encobertos. Se mais da metade dos respondentes reconheceu que frequentemente desempenhava tal atividade, tal situação já não podia ser considerada um sucesso? Esta questão surgiu, recebendo um 'sim' como resposta. Restava explorar um pouco mais. Lembrou-se das dificuldades apontadas pelos próprios respondentes no que concerne à língua portuguesa, aspecto sobre o qual se contou com respaldo na literatura, como em Grisson e Carvalho (1998, p. 460), o que conduziu à reflexão que aí provavelmente poderia residir a causa do problema: pareceu ser este um ponto a ser 'trabalhado' no sentido de expandir a capacidade profissional do secretário executivo para que pudesse atuar com desembaraçado neste campo. Deixa-se aqui tal consideração como sugestão.

Não se pode olvidar que se constatou, na análise das respostas dos superiores hierárquicos dos secretários executivos respondentes, por meio dos itens O e P da questão 1 na Fase III, que 72% deles admitiram que 'sempre' os seus secretários executivos selecionam e organizam os *e-mails* a eles endereçados (item O) e 61% responderam que, com assídua frequência, os secretários executivos respondem os *e-mails* a eles destinados (item P). Tais percentuais, quando somados à corrente participação dos secretários executivos em 93% quanto à circulação de informações organizacionais, já mencionada, se constituem em um valioso referencial a que se recorre para testificar a viabilidade de ser atribuído a esses profissionais o papel de gerente no que se refere às suas atividades informacionais.

Antes, porém, de fazê-lo, precisam-se agregar mais subsídios às argumentações. Lembra-se que Miranda (2007) tece considerações sobre o gerenciamento de informações, asseverando que os Profissionais de Informação especializaram-se em gerenciar e prover acesso a informações escritas ou registradas. Com forte atuação nas atividades de avaliação, filtragem e interpretação de mensagens, esses profissionais, segundo a mesma autora, combinam informações internas e externas para responder às questões que lhes são apresentadas. Idênticas competências são reconhecidas por nós como pertencentes ao rol daquelas demandadas dos profissionais de Secretariado Executivo.

Relembra-se, adicionalmente, que o gerenciamento de informações compreende, segundo Davenport e Prusak (1998), quatro passos, os quais incluem as informações formais e informais: determinação das exigências da informação, obtenção, distribuição e uso das informações. Em idênticos passos pode-se reconhecer que as atividades desempenhadas pelo secretário executivo compreendem os mesmos passos.

Vale ressaltar, ademais, que Davenport e Prusak (1998) reconheceram textualmente a inserção do secretário executivo no gerenciamento da informação. Ao nomear os profissionais que eles acreditam atuar neste gerenciamento, aí inserem: os bibliotecários, os profissionais de informática, os usuários e os secretários executivos (que eles chamaram de 'assistentes executivos', denominação adotada nos Estados Unidos para os 'secretários executivos', como visto no capítulo três).

Focando no que esses autores discutem sobre o profissional de interesse – o secretário executivo – verificou-se que Davenport e Prusak (1998) identificam algumas dificuldades enfrentadas pelo profissional de Secretariado Executivo quanto ao fornecimento de informação: a imprecisão dos temas sobre os quais as solicitações feitas versam, o que impede o suporte por parte da área de informática; o caráter de urgência que sempre são encontrados nas solicitações que lhes são formuladas e a imprecisão nas ferramentas quanto à informação não-estruturada em computador, o que compromete o fornecimento de respostas, que são não-estruturadas em sua maioria.

Os papéis citados pelos autores referidos foram analisados por Décia (2005), que acrescenta que tais dificuldades encontram as suas raízes na baixa qualificação que o secretário executivo possui quanto ao seu trabalho com o universo da informação, o que torná-lo dependente de outros profissionais quanto ao cumprimento de todas as etapas de suas atividades.

O secretário executivo gerencia informações, afirma Garcia (1999, p. 70), complementando que ele é importante fonte de informações, da qual muitos querem compartilhar os privilégios.

Seria o gerenciamento da informação estruturada e não-estruturada, no âmbito das organizações, uma atividade de competência do secretário executivo? Examinou-se anteriormente a natureza das informações com as quais o profissional de Secretariado Executivo trabalha e respaldados em seu conteúdo, afirmou-se que

cabe, sim, a este profissional, o gerenciamento da informação. Tal gerenciamento, no entanto, circunscreve-se, na maioria de suas atividades, àquelas não-estruturadas. Em decorrência da literatura analisada e do exame minucioso dos dados coletados, entende-se ser justo que ao profissional de Secretariado Executivo seja atribuído o papel de gerente das informações de natureza informal.

Reservam-se ao capítulo seguinte as conclusões finais a que se chegou com relação à atuação informacional do secretário executivo. Passa-se, agora, a outro encargo que se comprometeu a desenvolver e que está inserido no objetivo específico: verificar a semelhança entre a natureza das atividades desempenhadas pelo secretário executivo e aquelas inerentes ao *gatekeeper* da informação.

5.4 O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A ATIVIDADE DE *GATEKEEPING*

Recorda-se preliminarmente que o conceito de *gatekeeper* sustenta-se em alguns pilares, analisados em trabalho de Barzilai-Nahon (2008, p. 15-16): *Access* (acesso), *protection* (proteção), *disseminator* (disseminador), *preservation of culture* (preservação da cultura), *facilitator* (facilitador), *editorial* (editorial), *change agente* (agente de mudança) e *linking* (ligação). Esta pesquisa selecionou os cinco primeiros como características passíveis de serem atribuídas ao secretário executivo, tendo fundamentado oportunamente esta triagem.

Serão apresentadas a seguir as conclusões das investigações propiciadas pelos dados colhidos e relacionadas a cada atributo, separadamente. Cada um deles será prefaciado com breve descrição dos seus caracteres genéricos e diferenciais. Quadros com as questões formuladas ao secretário executivo e, posteriormente, ao seu superior hierárquico, para endosso, foram incluídos para permitir uma avaliação mais meticulosa.

5.4.1 Característica: acesso

Essa primeira característica peculiar do *gatekeeper* diz respeito à sua possibilidade de facilitar ou impedir o acesso (*access*) a um serviço, *status* ou posição (BARZILAI-NAHON, 2008, p. 15). Aas questões comuns aplicadas ao subordinado/superior relacionadas a esta característica constam do quadro 5.5.

Quadro 5.5 – Questões comuns sobre a característica ‘acesso’*

Facilitar ou dificultar o acesso a informações restritas			
Secretário executivo Questão n. 5, item 2-A, fase I		Superior hierárquico Questão n. 1-E, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES 30%	MUITAS VEZES/SEMPRE 65%	RARAS/ALGUMAS VEZES 29%	MUITAS VEZES/SEMPRE 64%
Seleção de pessoas a serem atendidas, bloqueio de acesso			
Secretário executivo Questão n. 5, item 1-B, fase I (marcar compromisso sem consultar o superior)		Superior hierárquico Questão n. 2-B, fase III (Bloquear o acesso de pessoas ao superior)	
RARAS/ALGUMAS VEZES 70%	MUITAS VEZES/SEMPRE 25%	ALGUMA AUTONOMIA 65%	PLENA AUTONOMIA 30%
Marcar compromissos			
Secretário executivo Questão n. 5, item 1-A, fase I (marcar compromissos após consultar superior)		Superior hierárquico Questão n.2-A, fase III (Agendamento de audiências)	
RARAS/ALGUMAS VEZES 30%	MUITAS VEZES/SEMPRE 65%	ALGUMA AUTONOMIA 50%	PLENA AUTONOMIA 22%

* Nota: Não foi incluído o percentual de não respondentes à questão
Fonte: A pesquisa

Defende-se nesta pesquisa que o secretário executivo atua como filtro, no sentido de franquear o acesso de clientes internos ou externos a algumas informações, a algumas pessoas e a alguns eventos. Para reflexão sobre o tema, serão analisadas separadamente as questões expostas no quadro 5.5.

Como resposta à questão n. 5, item 2-A da fase I, 65% dos vinte secretários executivos respondentes asseguram que frequentemente facilitam ou dificultam o acesso a informações, contra 30% que o fazem raramente. Um participante não se manifestou quanto ao assunto. Os executivos-chefes sancionaram a afirmação dos seus subordinados, quando asseveraram, praticamente no mesmo cômputo (64%), que esta atividade se realiza reiteradamente (questão n. 1-E da fase III).

O percentual de 65% dos superiores hierárquicos atribui aos seus subordinados ‘alguma autonomia’ quanto ao bloqueio do acesso de pessoas a eles. Cerca de 30% dos superiores defende que os profissionais de Secretariado Executivo que com eles trabalham dispõem de ‘plena autonomia’ no que concerne a esta atividade de impedimento. Este assunto foi abordado pela questão 2, item B da fase III. O supervisor do secretário executivo admitido há um mês foi o único a garantir que o seu subordinado não tem autonomia quanto à atividade discutida.

O item 1-B da questão 5, fase I, fornece a frequência com que os secretários executivos marcam ou cancelam compromissos sem consultar os seus superiores: 70% dos profissionais de Secretariado Executivo raras ou algumas vezes o fazem, ao passo que 25% muitas vezes/sempre consultam o seu superior antes de agendar os seus compromissos.

O constante agendamento de compromissos após consultar o superior (questão n. 5, item 1-A da fase I) é efetuado por 65% dos secretários executivos respondentes. Quanto ao agendamento de audiências para os seus superiores (questão n. 2, item A, da fase III), a autonomia do secretário executivo foi reconhecida como 'plena' por 22% dos executivos-chefes e como 'alguma' por 50% deles. Dentre aqueles indicados como 'sem autonomia', no total de 28%, encontram-se dois secretários executivos recém-contratados, um deles com dez meses e outro com apenas trinta dias de exercício no emprego atual. É possível que esses dois respondentes tenham provocado uma distorção na totalidade das respostas desse item.

Em assonância com a lição sempre precisa de Barzilai-Nahon (2008), defende-se que algumas pessoas facilitam ou impedem o acesso de outras a um serviço, a um *status* ou a uma posição, reconhecendo no profissional de Secretariado Executivo esta característica, que lhe é particular em virtude de sua proximidade com o seu superior (MINTZBERG, 1992).

Em igual sentido, Lu (2007, p. 110) assegura que alguns indivíduos, como os secretários e os gestores, ocupam uma posição social que lhes permite maior acesso a todos os elementos relevantes a determinadas questões, motivo pelo qual outras pessoas os procuram para consulta.

Pode-se verificar, a partir dos dados apresentados, que é clara a atuação do secretário executivo com relação à concessão ou impedimento ao *acesso às informações* (65%), visão compartilhada pelos próprios profissionais e seus superiores. A sua autonomia quanto à permissão ou recusa de *acesso das pessoas* ao seu superior (alguma autonomia = 65%), entretanto, é regular, mediana, a despeito de praticamente um terço dos superiores deixarem totalmente ao seu encargo a seleção das pessoas com quem eles auferem contato pessoal (plena autonomia = 30%). Não deixam estes, entretanto, de serem números expressivos.

A defesa dessa pesquisa de enxergar no profissional de Secretariado Executivo um *gatekeeper* da informação quanto à característica 'acesso', assim, não

alcançou um percentual satisfatório o suficiente para o endosso da proposição feita. É possível que em amostras maiores, esses resultados sejam diferentes.

5.4.2 Característica: proteção

Metoyer-Duran (1993) destaca a regulação das informações provenientes do exterior e sua distribuição a fim de proteger os membros da rede ou a informação.

No dia-a-dia dos dirigentes, assuntos e informações aparentemente inofensivos podem trazer consequências negativas se divulgados, o que exige do secretário executivo sensibilidade para identificá-los, discrição e atenção especial para protegê-los e evitar o seu vazamento.

Para discussão da responsabilidade do secretário executivo com relação à proteção das informações, inicialmente inseriu-se o quadro 5.6, que possibilita uma apreciação imediata dos itens que serão analisados a seguir.

Quadro 5.6 – Questões comuns sobre ‘proteção de informações’*

Capacidade de identificar informações sensíveis e protegê-las			
Secretário executivo Questão n. 5, item 2-B, fase I		Superior hierárquico Questão n.1, item F, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
10%	85%	00	100%

*Nota: Não foi incluído no quadro o percentual de não respondentes à questão
Fonte: A pesquisa

Cabe ao profissional de Secretariado Executivo identificar informações sensíveis, garantir a sua integridade, confidencialidade e disponibilidade? Tal habilidade é identificada neste profissional? Este foi o conteúdo das questões apresentadas no quadro 5.6, aplicadas tanto ao próprio secretário executivo quanto ao seu superior hierárquico. Os executivos concordaram integralmente que os secretários executivos sempre reconhecem as informações delicadas. Os secretários executivos admitiram, por sua vez, em 85%, que realmente possuem capacidade de identificação das informações sensíveis.

Da questão n. 1, item N da fase III, submetida aos supervisores, obteve-se que 100% deles aprovam a preservação de informações como atividade constante na atuação profissional do secretário executivo.

A atividade secretarial guarda estreita ligação com a proteção da informação. A própria palavra ‘secretário’ tem a sua raiz histórica em ‘segredo, secreto’. Diversos autores (GRISSEON e CARVALHO, 1998; GARCIA, 1999; HERNANDES e MEDEIROS, 2004) salientam a capacidade profissional do secretário executivo de reconhecer os interesses das organizações quanto à confidencialidade de seus processos informativos.

Os resultados das coletas efetuadas, por si só, deixam em situação de conforto a defesa da outorga, por essa pesquisa, ao profissional de Secretariado Executivo, da característica de proteção às informações.

5.4.3 Característica: preservação da cultura

Controlar a informação em prol da preservação dos valores fundamentais, normas e continuidade de uma rede social, comunidade e cultura é um dos fundamentos do conceito de *gatekeeper* (Barzilai-Nahon, 2008, p. 15-16).

O quadro 5.7 demonstra os resultados que se obteve quanto à atuação secretarial na preservação da cultura.

Quadro 5.7 – Questões comuns quanto à característica ‘preservação da cultura’*

Atender clientes internos e externos, reconhecendo as diferenças culturais e evitando conflitos de relacionamentos			
Secretário executivo Questão n.5, item 3-B, fase I		Superior hierárquico Questão n. 1, item G, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
5%	95%	00	93%
Reconhecer a quem encaminhar documentos e informações recebidos			
Secretário executivo Questão n. 5, item 3-C, fase I		Superior hierárquico Questão n. 1, item H, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
5%	90%	7%	93%

NOTA: Não foi incluído no quadro o percentual de não respondentes à questão

Fonte: A pesquisa

O reconhecimento das diferenças culturais quando do atendimento a clientes é atributo que o secretário executivo admite para si em alto índice: 95% dos respondentes confirmam que sempre tal atributo está presente no seu desempenho (questão n. 5, item 3-C, fase I). O seu supervisor confirma tal assertiva, declarando, em percentual de 93%, que o seu subordinado vale-se frequentemente desta

habilidade (questão n.1, item G, fase III). Um supervisor (7%) absteve-se de responder à questão.

A cultura vem influenciando cada vez mais a produção e uso da informação. Metoyer-Duran (1993, p. 128) assegura que as comunidades são compostas de indivíduos que têm valores, crenças e atitudes em relação a serviços externos de informação. Assim, deve-se necessariamente considerar o serviço de informação em uma dimensão cultural.

Comentou-se anteriormente que, nas suas atividades diárias, o secretário executivo faz intenso uso do seu conhecimento cultural (*cultural knowledge*), afinizando-se com a cultura organizacional, interpretando-a com as suas próprias lentes.

Em sintonia com a análise de Gravonetter (2007, p. 8), mencionada no capítulo 4, e relativa às influências culturais nas redes sociais, reconhece-se ser a cultura um processo continuado, permanentemente reconstruído nas interações interpessoais. A participação do secretário executivo nestas redes dele exige-lhe a compreensão dos componentes culturais de cada unidade e da organização como um todo, requisitando-lhe o conhecimento de assuntos afetos aos diferentes departamentos. Fundamentados nesta crença, inseriu-se na pesquisa um questionamento relacionado à percepção do profissional de Secretariado Executivo quanto ao destino que ele deveria dar às informações que recepciona costumeiramente, objeto da questão n. 5, item 3-C da fase I. Um número substantivo desses profissionais (90%) assumiu a propriedade desta percepção, afirmativa que encontrou eco de 93% na resposta dos seus superiores, quando lhes foi submetida a questão n. 1, item H, da fase III.

Não parece haver dúvidas quanto à presença do componente 'preservação da cultura' no desempenho profissional do secretário executivo. Os números aqui levantados sugerem e apóiam de maneira incontestante os argumentos inicialmente feitos por essa pesquisa.

5.4.4 Característica: facilitação

Barzilai-Nahon (2008, p. 15-16) relaciona a função de facilitador (*Facilitator*) com a melhoria ou manutenção de processos internos, além da ajuda a novas entradas na rede.

Vincula-se a função de facilitador com a medida da confiabilidade que se deposita em alguém, ou seja, à percepção da veracidade e integridade de uma fonte de informação. Confiar é incumbir, encarregar, delegar. Defende-se que, quando se divisa uma fonte de informação como crível, incorpora-se no modelo mental essa avaliação e se passa a utilizá-la instintivamente.

Lembram-se rapidamente autores cujas análises fundamentam esse pensamento: Zipf, em 1949, já evidenciava a propensão das pessoas em despender o menor esforço possível na procura por informação. Allen (1969) sustentava que a proximidade física ampliava a possibilidade de compartilhamento de informações, reduzindo o que ele chamou de 'custo psicológico' de buscar ajuda externa.

Em assonância com tais observações, Mintzberg (1992), destacou que, devido ao *status* do executivo chefe, ele acessa informações restritas e as encaminha aos seus subordinados, e o faz com frequência. Sua pesquisa, como dito no capítulo 4, evidenciou que o total de tempo de contato gasto com os subordinados (48%) superava em muito o tempo com os diretores (7%), executivos-chefes do mesmo nível (16%), clientes (20%) e outros (8%).

Tais resultados por si só prenunciam a tendência de que os dirigentes sejam levados a incumbir indivíduos de sua confiança a cuidar de tarefas e detalhes de sua função e, ao mesmo tempo, manter toda a autoridade pessoal e responsabilidade pelos resultados obtidos.

A seletividade perceptiva, ou seja, a percepção daquilo que é útil e importante, defendida por Chiavenato (2005, p. 224-225), é também estudo que ampara sobre o tema.

Em sintonia com a literatura referenciada, a visão das pessoas de que o subordinado está representando o seu superior, associada à credibilidade que este subordinado desfruta, fornece-lhe condições de ser investido na função de facilitador, porque as pessoas assim o percebem. Será possível, diante deste quadro, que as pessoas, em correspondência com essa percepção, forneçam informações em *feedback*, ampliando o compartilhamento de informações.

Nessa linha de entendimento, interessa conhecer para quem o secretário executivo fornece as informações, e de quem ele as recebe, o que foi contemplado pela questão n. 11 da fase II, cujos resultados constam do quadro 5.8.

Quadro 5.8 – Fontes, destinatários e frequência das informações no ambiente secretarial

Fontes/destinatários	Frequência de uso		Não respondeu
	Raras/algumas vezes	Muito/sempre	
Internet	10%	90%	
<i>E-mails</i>	25%	75%	
Contatos pessoais internos	25%	75%	
Telefonemas internos	35%	65%	
Documentos físicos	30%	65%	5%
Contatos pessoais externos	50%	50%	
Telefonemas externos	50%	50%	
Outros	00	00	100%

Fonte: A pesquisa

Como se viu, o secretário executivo coleta/fornece as informações prioritariamente de maneira informal. O quadro 5.8 mostra que tais ações são realizadas por telefonemas externos (50%), internos (65%) e por contato pessoal com pessoas da própria empresa (75%), estando os contatos pessoais externos (50%) no nível médio. Os documentos físicos contribuem também para o desempenho secretarial, com 65% de ocorrências costumeiras.

Cabe lembrar que os *gatekeepers* participam de uma rede informal de transferência de informação em um ambiente organizacional (METOYER-DURAN, 1993). O alto desempenho do profissional de Secretário Executivo no que concerne ao fluxo de informações organizacionais, evidenciado pelos elevados percentuais que compõem o quadro 5.8, por si só, ancoram a defesa do secretário executivo ter atuação de um *gatekeeper* da informação.

Como se pode comprovar, ainda analisando os dados do quadro 5.8, o exercício das atividades secretariais tem sido constante quanto ao uso da Internet (90%) e de *e-mails* (75%). Este é um nicho, repete-se, que este profissional tem investido a sua atuação crescentemente.

Diversas atividades encontram repouso na característica de facilitação, no entender dessa pesquisa, como aquela de controlar documentos e correspondências (questão n. 5, item 4-C da fase I), que encontrou 80% de respostas quanto à frequência constante por parte dos secretários executivos. As suas providências relacionadas às viagens do supervisor, como marcação de vôos e de hotéis obteve um percentual de 65% deles admitindo plena autonomia dos seus subordinados quanto a este quesito (questão n. 2, item E da fase III).

Os executivos reconhecem em 72% que os secretários executivos que com eles trabalham possuem plena autonomia quanto à seleção e convocação de pessoas para participarem das audiências e reuniões com eles agendadas (questão n. 2, item F, da fase III).

Aprofundando-se no estudo do profissional de Secretariado Executivo na caracterização de facilitador, utiliza-se o quadro 5.9 para expor alguns aspectos discutidos com ele e o seu dirigente.

Quadro 5.9 – Questões comum sobre ‘facilitação’

Filtrar informações recebidas			
Secretário executivo Questão n. 5, item 1-D, fase I		Superior hierárquico Questão n. 1, item D, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
20%	75%	7%	93%
Repassar informações relevantes recebidas pelo superior diretamente às pessoas responsáveis pelo assunto			
Secretário executivo Questão n. 5, item 4-D, fase I		Superior hierárquico Questão n.2, item C, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	ALGUMA AUTONOMIA	PLENA AUTONOMIA
15%	85%	40%	61%
Gerenciar a agenda do executivo			
Secretário executivo Questão n.5, item 4-B, fase I		Superior hierárquico Questão n.1, item J, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
35%	65%	7%	93%

Não foi incluído no quadro o percentual de não respondentes à questão

Fonte: A pesquisa

O quadro 5.9 traduz em seus dados, na exposição do campo ‘filtrar informações recebidas’, a responsabilidade do secretário executivo em selecionar informações recebidas para o seu superior, elaborando uma lista de pendências, de maneira a facilitar o seu despacho com o superior: 93% deles admitem que os seus subordinados executam sempre tal ação. O segundo campo que compõe o quadro ‘o repasse de informações recebidas pelo seu superior diretamente para as pessoas responsáveis pelo tema’ foi considerado, por 85% dos secretários executivos, como atividade corriqueira. Os supervisores julgam que os seus subordinados possuem 61% de independência quanto à execução desta atividade.

Neste aspecto, vale lembrar o parecer de Dale e Urwick (1971), quanto à análise da sobrecarga de trabalho do executivo chefe. Os autores asseguram que os dirigentes gostam da sensação de exercer o poder, e temem que outras pessoas possam vir a assumi-lo: “qualquer redução em seu próprio poder poderá ocasionar

um declínio de sua influência” (p. 49). Por isso, muitos executivos chefes resistem à delegação. Outros existem, adicionalmente, que encontram toda a satisfação que desejam em um dia cheio no escritório, salientam os autores.

O gerenciamento da agenda do executivo, terceiro campo do quadro 5.9, é de encargo do profissional de Secretariado Executivo, segundo os próprios supervisores, que em 93% atribuíram a ele a frequência contínua da atividade.

A análise dos dados apresentados sugere que a característica de facilitação, por nós passível de ser atribuída aos secretários executivos, é reconhecida por eles mesmos e pelos seus superiores hierárquicos desde logo.

Facilitação, segundo Weaver e Farrell (2001, p. 25), é “um processo pelo qual uma pessoa ajuda outras a concluir seu trabalho com êxito e a melhorar o modo de trabalharem em conjunto”. Dentro deste conceito, seria o secretário executivo um facilitador? As respostas das questões concernentes a este questionamento, como o controle de documentos e informações, ou o seu encaminhamento aos setores competentes, encontraram um grande número de respostas positivas quanto à grande frequência de uso pelo secretário executivo, dados que levam a admitir o papel de facilitador para este profissional.

5.4.5 Característica: disseminação

Tushman e Katz (1980) asseveram que os *gatekeepers* podem atuar na distribuição de informações, a nível interno como externo. A explicação mais tradicional é que eles são um principal mecanismo de ligação a fontes externas de informação; a informação simplesmente flui através destes indivíduos-chave para os membros mais locais da rede.

Vale lembrar que Shoemaker *et al* (2008) salientam que apesar de todos os *gatekeepers* tomarem decisões, existem diferenciados graus de autonomia, as quais oscilam diante das suas idiosincrasias.

O que levou a considerar que o secretário executivo pode assumir a característica de disseminação, atribuída ao *gatekeeper* da informação? Com a definição de difusão, divulgação, propagação, a palavra disseminação sugere comunicação, processo através do qual as informações se transmitem de um indivíduo para outro. Dentro deste foco, a proximidade física seria importante elemento para o favorecimento desta transmissão.

Lembra-se brevemente a defesa de que o secretário executivo vivencia a rotina do seu superior hierárquico, acompanhando os assuntos que circulam nos gabinetes, reconhecendo-lhes a importância, contando com permissão para circulação irrestrita no ambiente. O seu supervisor confia no secretário executivo natural e instintivamente, o que favorece que ele lhe passe informações e instruções em qualquer minuto livre do seu tempo.

Autores como Allen (1969) e Krackhardt e Hanson (1997) asseveram que o contato humano direto apresenta-se como central para a disseminação de informações nas organizações. Recordar-se que estudos de Mintzberg (1992, p. 4), com executivos norte-americanos enfatizaram a comunicação oral, a qual consome aproximadamente 80% do seu tempo.

O quadro 5.10 traz os resultados mais expressivos com relação à característica de disseminação, contendo resultados de questões aplicadas ao profissional de Secretariado Executivo e ao seu superior hierárquico.

Quadro 5.10 – Questões comuns sobre ‘disseminação’*

Disseminar informações			
Secretário executivo Questão n. 5, item 5-B, fase I		Superior hierárquico Questão n. 1, item I, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
30%	70%	22%	72%
Responder correspondências e e-mails recebidos para o superior hierárquico			
Secretário executivo Questão n. 9, item E, fase I		Superior hierárquico Questão n. 1, item P, fase III	
RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE	RARAS/ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES/SEMPRE
10%	85%	43%	61%

*Nota: Não foi incluído no quadro o percentual de não respondente à questão

Fonte: A pesquisa

A atuação do secretário executivo com relação à disseminação de informações, cujos dados estão expostos no quadro 5.10, foi reconhecida, tanto pelo seu superior como por ele mesmo, numa média de 70%, como ‘frequente’.

Um novo campo que diversas vezes ressalta-se nesta pesquisa como perfeitamente ajustado às atividades secretariais e que está em crescente uso nas organizações é o correio eletrônico. Questionados quanto à frequência da atividade de receber, selecionar e responder *e-mails* para o seu superior, o secretário executivo admitiu em 85% que ‘sempre’ executa tal atividade. Os superiores endossaram tal afirmativa, assumindo em 61% que o seu subordinado

frequentemente recebe e responde os *e-mails* a eles endereçados, atuando, pois, na convicção dessa pesquisa, como disseminador de informações. É possível que aqueles executivos chefes que relutam em deixar a encargo do seu subordinado o gerenciamento dos seus *e-mails* entendam que aqueles a eles dirigidos são de categoria privada.

Diante dos dados apresentados, torna-se oportuno recordar, recorrendo a Gibson *et al* (1981, p. 171), que quando os profissionais são de *status* mais alto o conteúdo de suas mensagens tende a ser recebido de maneira mais positiva. O secretário executivo, conforme já se mencionou, tem uma autoridade anônima, ou seja, usa a autoridade do seu superior, transmitindo, em seu nome, as informações que recebe. E o faz, como demonstrado pelos dados coletados, corriqueiramente.

Neste item em particular, defende-se que o profissional de Secretariado Executivo tem a atuação de um *gatekeeper* da informação assumindo características de disseminador.

Cumprir-se-á adiante o disposto em outro objetivo específico: examinar a profissão de Secretariado Executivo sob a ótica da Teoria da Jurisdição.

5.5 - A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO E A TEORIA DA JURISDIÇÃO

Discutiu-se no capítulo três a abordagem de Andrew Abbott (1988), exposta em sua obra "*The system of professions: an essay on the division of expert labor*". As suas discussões deram lugar à Teoria da Jurisdição, a qual investiga a disputa entre espaço e poder dos grupos profissionais. Tal teoria parece perfeitamente sintonizada com a tentativa de analisar a profissão de Secretariado Executivo.

Dentro desse enfoque, diversas questões foram levantadas, às quais, através dessa pesquisa, buscam-se respostas. O trabalho secretarial corresponde àquilo que se define como profissão? Com que lentes o público a enxerga? Com que lentes o próprio secretário executivo se enxerga? A profissão está garantindo o seu espaço? Existem disputas no seu campo de atuação? Como a profissão tem se posicionado quanto aos novos requisitos da sociedade?

Por ter identificado deficiências na Teoria Sintética de Profissionalização, exposta no capítulo três, o referido autor propôs uma teoria alternativa que se centra no trabalho em si, redirecionando o olhar para a compreensão dos elementos

característicos dos grupos com trabalhos comuns. O autor assevera que há um número limitado de jurisdições no sistema, e as profissões estão sempre competindo para manter o domínio exclusivo daquelas que julgam corresponder às suas tarefas profissionais. A disputa dá-se a nível interprofissional, ou seja, entre grupos profissionais que buscam ocupar ou ampliar seus espaços, e a nível intraprofissional, ou seja, dentro dos próprios grupos ocupacionais que operam dentro de uma mesma área de trabalho. Para Abbott (1998), não basta a realização de atos especializados para dominar uma jurisdição. É preciso que sejam garantidos direitos exclusivos sobre esses atos, o que geralmente ocorre por meio de legislação.

Abbott (1988, p. 59-67) também destaca a presença de arenas dentro das reivindicações de jurisdição: a) a arena do sistema legal, que pode conferir o direito de controle formal sobre o trabalho, o monopólio de certas atividades e o controle de certas configurações de trabalho; b) a arena da opinião pública, onde as profissões constroem imagens que podem influenciar e que pressionam o reconhecimento legal e c) a arena do espaço do trabalho. Serão discutidas cada uma das arenas separadamente, nelas inserindo os resultados que se conseguiu com a coleta de dados.

5.5.1 A arena legal

No capítulo três efetuou-se uma análise da regulamentação da profissão de Secretariado Executivo, da qual se pinçaram alguns itens, abaixo reproduzidos.

A Lei de Regulamentação da Profissão do secretário executivo, de nº 7.377 foi sancionada em 1985. A referida Lei não indicou mecanismos que obrigassem as empresas a cumpri-la. Ao contrário, ao definir a responsabilidade das Delegacias Regionais do Trabalho (DRT) pelo registro profissional, a elas delegou o julgamento da atribuição ou não deste registro (FIGUEIREDO, 1987, p. 16-17). Em 07/07/89 foi publicado o *Código de Ética* da categoria, que, em seu artigo 4º, identifica como direito dos Secretários e Secretárias garantir e defender as atribuições estabelecidas na Lei de regulamentação.

No sentido de sanar as dificuldades decorrentes da interpretação da Lei nº 7.377/85, em 1996 foi promulgada a Lei nº 9.261. Cumpre obtemperar, todavia, que o seu texto endossou um aspecto negativo também presente na Lei anterior, qual

seja, levou ao entendimento do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que a sua data de vigência seguia a Lei nº 7.377, de 1985, ou seja, na data do início da vigência da Lei os profissionais já teriam que contar com os requisitos exigidos por ela.

Verifica-se, dessa forma, que é clara a qualificação necessária para o exercício da profissão de Secretariado Executivo e de Técnico em Secretariado no mercado de trabalho. Sabino (2006) ressalta que é de se deduzir, pois, que o indivíduo que venha a ocupar o posto de secretário executivo, sem o atendimento àquele requisito da lei, estará em situação irregular no mercado. Dessa forma, a anotação do cargo de secretário executivo de um indivíduo não qualificado nos ditames da lei, acarretaria em crime de falsidade documental, transgredindo o artigo 299, do Código Penal, afirma a referida autora. É de conhecimento geral, entretanto, que isto não se efetiva.

Existe um movimento de entidades representativas da classe, no sentido de constituir, a nível federal, um Conselho Profissional especial voltado para os profissionais da área de secretariado, assunto que foi analisado no capítulo três. Devido à ausência de um órgão fiscalizador próprio, essa ação é transferida para o MTE, acarretando distorções, visto que os assuntos são julgados por indivíduos que desconhecem as peculiaridades da profissão.

Ao tempo, pois, em que a profissão ainda carece de conselhos regionais e federais que supervisionem e façam cumprir o que é determinado na Lei que a regulamenta e no seu próprio *Código de Ética*, entretanto, constatou-se que, a despeito do progresso que tem sido adquirido, ainda há muito que percorrer no caminho que lhe garanta o seu exercício apenas por aqueles que estão devidamente qualificados.

5.5.2 A arena do espaço do trabalho

Abbott (1998) analisa as forças internas e externas que pressionam uma profissão, no sentido de afetar a sua estabilidade, bem como os resultados derivados de suas ações. Uma série de variáveis influencia a disputa das profissões por um determinado espaço profissional ou jurisdição. Entre elas, destacam-se a ampliação da complexidade do trabalho e a influência da tecnologia sobre as

atividades profissionais. Serão tecidos comentários sobre tais fatores, inserindo nos textos os resultados obtidos das coletas de dados.

5.5.2.1 Ampliação da complexidade das atividades secretariais

“Estamos mudando de locais de trabalho fechados e hierárquicos, com relações de emprego rígidas, para redes de capital humano progressivamente mais auto-organizadas, distribuídas e colaborativas, que obtêm conhecimento e recursos de dentro e de fora da empresa”. (Tapscott e Williams, 2007, p. 292).

É com esta interessante afirmativa, totalmente apropriada à realidade em que vivemos que se abre um parêntese para analisar como as atividades secretariais foram impactadas pela complexidade derivada do momento globalizado em que se situa.

Para Dale e Urwick (1971, p. 18), como já dito no capítulo três, a grande empresa tende a ser uma galáxia de especialistas, consistindo-se em grupos de pessoas que passam a maior parte de suas vidas de trabalho na prática intensiva de aptidões particulares. Tornando-se mais complexas, as empresas passam a operar em áreas mais extensas, transnacionalizando-se e sendo conduzidas a um repensar permanente de sua estratégia global, de maneira a assumir formas de gestão que superem as turbulências econômicas mundiais.

Um aspecto especial e de tendência geral é que grande parte das atribuições e tarefas dos executivos-chefes sejam pulverizadas nas diferentes posições que lhe são subordinadas, aliviando-lhes a sobrecarga de trabalho e permitindo que eles se devotem a temas mais críticos e estratégicos (DALE e URWICK, 1971, p. 13).

Tal acontece, assim, com o secretário executivo, repercutindo em substantiva dilatação de suas responsabilidades. Um elemento que parece uma indicação quanto a este aspecto é o número de subordinados que o secretário executivo gerencia. Os itens E e F das informações gerais, constantes do questionário da fase I versam exatamente sobre o tema. Seus dados estão no quadro 5.11.

Quadro 5.11 – Número de subordinados/ampliação

Número de subordinados		Nos últimos cinco anos o número de subordinados que você tem:	
Não tenho	08 (40%)	Não tenho	08 (40%)
De 1 a 2	06 (30%)	Aumentou	05 (25%)
De 3 a 4	02 (10%)	Permaneceu	05 (25%)
De 4 a 6	03 (15%)	Diminuiu	02 (10%)
Mais de 6	01 (5%)		

Fonte: A pesquisa

Verifica-se, em complementação aos dados expostos no quadro 5.11, que dentre os 40% dos secretários que afirmam não ter subordinados 63% deles são do setor privado e 37%, do serviço público. Dentre aqueles que contam com um a dois subordinados, a metade atua no setor privado e a outra, no setor público. Todos os respondentes com mais de três subordinados atuam no setor público, sendo que dentre eles apenas um tem quatro anos de exercício na profissão, os demais nela atuam há mais de oito anos. Da análise dos dados pode-se concluir que o secretário executivo tem contado com outros profissionais para auxiliá-lo nas suas atividades: 60% dos respondentes contam com pelo menos um subordinado.

Desconsiderando-se os profissionais que não possuem subordinados, pode-se verificar que cinco respondentes (42%) disseram que o número de seus auxiliares aumentou nos últimos cinco anos. A mesma quantidade de secretários executivos afirmou que conta com o mesmo número de subordinados neste período. A soma dos dois grupos perfaz o total de 84%. Apenas 16% dos profissionais afirmou que o número de subordinados diminuiu neste intervalo de tempo. Parece, pois, haver uma indicação de ampliação da autoridade e das responsabilidades do secretário executivo. A pesquisa da AIAA (2010), cujos dados foram apresentados no capítulo três, também apontava para esta ampliação.

Abbott (p. 64-65) esclarece que o espaço de trabalho normalmente é uma organização, mas alguns profissionais trabalham sozinhos ou em mercados abertos. No caso de mercados abertos, o controle das fronteiras jurisdicionais pode se dar, por exemplo, através das redes de referência ou de estruturas similares.

Passa-se a algumas considerações sobre as mudanças nas atividades secretariais em virtude das novas tecnologias.

5.5.2.2 Mudanças nas atividades laborais

Recorda-se inicialmente que neste trabalho foram introduzidas considerações acerca da transformação das atividades laborais. Trazendo este tema à luz da teoria da jurisdição, detém-se agora a discutir como a tecnologia tem alterado a forma de trabalhar do profissional de Secretariado Executivo. Esse profissional atua hoje em modernos escritórios e em uma sociedade onde as tecnologias de informação e comunicação dão o tom quanto às novas formas de desempenhar as atividades.

Abbott (1988) analisou as forças internas das profissões, quando do desenvolvimento de novos conhecimentos ou habilidades no seu âmbito, assegurando que pode haver a consolidação da manutenção da jurisdição ou a sua expansão para outros campos (p. 97); outro conjunto de efeitos internos surge na estruturação social da profissão, incluindo as mudanças normalmente chamadas de profissionalização. O desenvolvimento da tecnologia e pressões oriundas de fatores econômicos são exemplos de forças externas. O efeito dessas forças sobre o sistema é o desequilíbrio seguido de um período de disputa, cujo desfecho traz de novo o equilíbrio, mas agora com arranjo diferente na posição das profissões (p. 104). Ou seja, forças sociais, presentes no contexto em que se situa o sistema de profissões exercem impacto em grupos profissionais específicos por meio da estrutura dentro da qual uma dada profissão existe, e não diretamente sobre ela.

Em item anterior foram apresentados dados sobre o uso de computadores por este profissional, o qual foi classificado como intenso, mas limitado no que concerne à complexidade dos recursos computacionais.

Interessa em maior medida apontar o quanto o secretário executivo tem se apropriado do gerenciamento do correio eletrônico do seu superior. A Questão n. 9, da fase II: “como são normalmente tratados os *e-mails* dirigidos ao seu superior? Quem os gerencia? Quem os organiza para providências subsequentes? Qual a sua participação no seu andamento?” trata de interessante tema, essencial à atuação moderna do secretário executivo. Referindo-se a uma recente atividade, advinda do uso intensivo da Internet, o gerenciamento de correio eletrônico tem encontrado neste profissional a abertura necessária para que ele abraçasse tais atividades e adquirisse competência para atuar neste campo, ainda sem ‘dono’. A pergunta foi respondida pelos próprios secretários executivos, conforme descrito abaixo:

Constatou-se que o número de secretários executivos que compartilha o recebimento de *e-mails* do dirigente com a sua Assessoria é de 18%. Aqueles que estão recebendo diretamente e gerenciando os *e-mails* endereçados ao seu superior representam 47% dos casos. Em percentual de 35%, o próprio executivo-chefe é quem recebe os seus *e-mails*, sendo que dois deles, em férias e afastamentos, transferem aos secretários executivos esta incumbência.

No item 7.3.3.6, alguns dados relativos à atuação deste profissional quanto aos *e-mails* foram também inseridas, motivo pelo qual aqui não serão repetidos. Entretanto, torna-se importante afirmar que a sua presença nesta área tem sido marcante. Valendo-se da teoria da jurisdição (ABBOTT, 1988), é possível deduzir, após o contato com os dados acima, que o profissional de Secretariado Executivo tem se empenhado em ampliar o seu espaço de trabalho e o faz claramente quando se dispõe a manter domínio sobre esta nova tarefa profissional, como dito, ainda sem proprietário.

Em sintonia com a nossa discussão, lembra-se que Grisson e Carvalho, (1998, p. 448) ressaltam que se o mundo está mudando, se as empresas estão mudando, é evidente que o profissional de hoje também precisa mudar para sobreviver neste mercado. Assim, os mesmos autores, reconhecendo (p. 459) que boa parte dos secretários executivos ainda não se deu conta de que não deve ficar restrito a entender um pouco sobre editores de textos, planilhas de cálculo e agendas, alertam da urgência deste profissional quanto a se livrar das inseguranças em relação à Informática.

Apresenta-se adiante algumas questões sobre a qualificação profissional do Secretário Executivo. São questões que poderiam, talvez, em certos aspectos, serem reunidas, ou simplificadas, compondo uma só análise. Pensou-se em fazê-lo, até mesmo para não se alongar em textos explicativos e cansativos.

Entretanto, neste quesito, optou-se por deixar que as evidências fossem mais fielmente reproduzidas. Por serem as opiniões colhidas instrumentos de expressão do olhar que o próprio secretário executivo tem formado de si mesmo – olhar este que denota a importância que este profissional dá à profissão que abraçou – julga-se que valeria a pena expor os seus resultados separadamente.

5.5.2.3 Diploma e exercício profissional

Para o entendimento quanto ao desempenho profissional, questionou-se os secretários executivos – na questão n. 13, item D do questionário da Fase II, se o diploma de graduação é realmente necessário para o exercício da profissão.

Onze respondentes (65%) defendem esta exigência, ‘fundamental, pois assim valoriza o nosso trabalho’, afirma o respondente n. 6. “Se for Secretária Executiva e realmente exercer a função é imprescindível o curso, pois são delegadas várias atividades para as quais é necessário o conhecimento específico”, argumenta o respondente n. 20. O respondente n. 7 assevera que antigamente o diploma não era obrigatório, mas hoje o é: “temos que assumir o nosso lugar, que é de nosso direito. Afinal estudamos quatro anos”.

Destacam-se, sobre o assunto, mais duas opiniões:

“O profissional de Secretariado Executivo deve ter visão holística e qualificação necessária para exercer seu perfil profissional de assessor, gestor, empreendedor e consultor. Além das atribuições inerentes à suas competências profissionais. O profissional não trabalha para o executivo, ele trabalha para organização como um todo. Sendo assim, ele precisa, além dos conhecimentos tácitos, os conhecimentos explícitos para se posicionar na organização, dando subsídios em relação aos sistemas e subsistemas” (Respondente n. 2)

“Pode até ser que algumas pessoas desenvolvam as atividades secretarias mais simples, como fazer um agendamento, reservar passagens, atender telefones, entre outros. Mas quando é para secretariar uma reunião, traduzir um texto, fazer uma ata e tomar as decisões necessárias para valor jurídico (*sic*), ou apresentar um demonstrativo ou balancete, a empresa exige, sim, o diploma de terceiro grau” (Respondente n. 4)

Três respondentes não discordam nem concordam com relação à exigência do diploma para o desempenho secretarial. O respondente n. 15 afirma que “depende do que você chama de atividades secretariais, se for atender telefone, passar fax e servir café, realmente não é necessário, se for mais que isso o diploma é necessário, sim”. O respondente n. 16 assegura que com o curso superior o profissional se torna mais eficiente e domina técnicas, talvez desconhecidas por aqueles que não têm o curso.

Dentre os respondentes, três (17%) acreditam que o diploma não é necessário: o respondente n. 13 sustenta que “é óbvio que o diploma pesa muito na

profissão, o estudo torna mais relevante o cargo, porém, existem pessoas com uma capacidade enorme de realizar todas as tarefas sem terem feito curso específico para tal”.

Verifica-se, assim, que mesmo dentro do próprio ambiente secretarial, alguns profissionais ainda defendem que a prática profissional pode perpassar a qualificação obtida em três ou quatro anos de graduação.

Alguns autores já alertaram quanto a esta crença, presente no inconsciente coletivo, como o fez Garcia (1999), ao discutir a existência de uma grande confusão entre evolução e extinção profissional. A autora cita um artigo publicado em 1997, no jornal *O Estado de São Paulo*, que apontava para um crescimento de 20% das ofertas para os profissionais de Secretariado Executivo: “as vagas estão aí, mas faltam candidatos qualificados, alertam os selecionadores” (GARCIA, 1999, p. 47).

Sabino (2006, p. 108) expôs a afirmativa, apontada por 70% dos empresários brasileiros participantes de sua pesquisa, quanto ao nível de qualificação dos secretários executivos no que se refere ao domínio de um idioma estrangeiro, que, segundo eles, não atinge as exigências da empresa. Tal questão não foi inserida nessa pesquisa e se apresenta como um interessante campo a ser investigado em pesquisas posteriores.

5.5.2.4 Secretariado Executivo se aprende na prática?

Dentre os respondentes da questão n. 13, item E do questionário da Fase II (Secretariado se aprende na prática?), cerca de 60% (n = 10) admitem que a carreira de Secretariado Executivo exige qualificação profissional.

O respondente n. 12 garante que não tem como ser secretário executivo sem aliar a teoria à prática: “o dia-a-dia – por si só – não irá ensinar o secretário a exercer a profissão em toda a sua extensão”. Neste ponto, o respondente n. 26 lhe faz coro: “A qualificação vem acompanhada do aprender no dia-a-dia, mas é preciso o aprimoramento”, afirmativa que é complementada pelo respondente n. 16: “a qualificação é necessária quanto maior é o cargo a ser exercido pelo profissional”. Entenda-se tal afirmativa como ‘quanto mais alto for o nível hierárquico onde o secretário executivo exerce as suas atividades’.

O respondente n. 4 declara que para desenvolver qualquer trabalho você tem que conhecê-lo, além de gostar, e fundamenta em exemplo o seu modo de pensar:

“Quando uma pessoa abre um pequeno negócio, acha que na prática vai resolver tudo. Se ela não tem conhecimento em Administração dificilmente dará certo, ou não terá o lucro que poderia ter se soubesse. O mesmo acontece com a secretaria executiva: ela tem que estar sempre estudando português, fazendo cursos, treinando outro idioma. Até para atender o público temos que estar preparadas para usar o termo certo e controlar a situação, pois não sabemos o tipo de pessoas que iremos atendermos (*sic*).” (Respondente n. 4)

O respondente n. 20 lembra que “muitas demandas exigem conhecimentos teóricos além da prática”. O respondente n. 30 adverte incisivamente que “é possível, sim, que algumas pessoas aprendam na prática, mas essa prática demanda anos de exercício na profissão. Mesmo assim a pessoa estaria exercendo a profissão ilegalmente”.

Três foram os respondentes que optaram pela opção ‘não concordo nem discordo’ quanto à presente questão, sendo que o n. 11 comenta que “aprendemos na prática e aperfeiçoamos as atividades na faculdade” e o respondente n. 10 afiança que atualmente o que está sendo mais cobrado é o registro na DRT, mas muitas empresas, admitem o funcionário apenas tendo a inscrição no curso de Secretariado Executivo, o que acaba desmotivando o profissional graduado.

Igual número de profissionais (18%) acredita que, na profissão de Secretariado Executivo, a prática sobrepõe-se à qualificação. Para o respondente n. 13, de 27 anos de idade, com atuação há três anos e meio como secretário executivo e que em 2010 concluiu a sua graduação na área, “a prática é melhor do que a teoria”.

O tempo de experiência na profissão é importante elemento destacado por Sabino (2006), cuja pesquisa evidenciou a exigência, por parte dos empregadores, de três anos de prática profissional nas regiões sul e sudeste e de um a dois anos nas demais regiões para os profissionais de Secretariado Executivo a serem contratados. Sobre o tema, a mesma autora esclarece que a prática é fundamental, mas não um elemento exclusivo no desempenho de um ofício.

Voltando à análise dos resultados, tem-se que o respondente n. 1 recomenda que para mudar a situação atual – onde a crença geral é que se aprende

a profissão através da prática – será preciso que os secretários executivos e, principalmente, as empresas, mudem esse pensamento.

Como se discutiu, parece caber aos próprios secretários executivos, em virtude da sua não-conscientização profissional, o ônus da dificuldade desta categoria de construção de um perfil próprio, fundamentado na definição de competências e habilidades que evidenciem, na sua prática, o comprometimento profissional que ela deve assumir.

Existem motivos que contribuem para que o secretário executivo se considere desprestigiado, bem se reconhece. Parte deles está fortemente alicerçada à sua história profissional (SABINO, 2006). Outra parte, porém, parece fustigada pela própria classe profissional. A ausência de esclarecimento da categoria quanto ao próprio significado da profissão é refletida pela sua imagem frágil, que ainda se percebe quando se toma contato com as respostas advindas dos questionamentos.

Verifica-se, entretanto, que são registrados avanços. Assim, é que se vale aqui da afirmativa do respondente n. 6, que é contundente ao assegurar: “Pode-se aprender na prática, mas nem sempre há qualidade nos desempenho da função”.

5.5.2.5 Escolha da profissão pela não exigência de qualificação profissional

A estigmatização da profissão de Secretariado Executivo, tema discutido por Freitas (2007), é respaldada, em parte, no apelo midiático muitas vezes desfavorável à categoria, reforçando uma imagem de não-necessidade de qualificação profissional para o desempenho das atividades daqueles que atuam neste campo.

Expôs-se aos respondentes a afirmativa “A profissão de Secretariado Executivo é muitas vezes escolhida porque não exige qualificação profissional” e os convidamos a se manifestar acerca dela, na questão 13, item C do questionário da Fase II.

Colheu-se como respostas que nove respondentes (53%) defendem a indispensabilidade de a profissão ter como base uma qualificação dirigida às peculiaridades que caracterizam a profissão, aliando as técnicas existentes à prática rotineira das atividades secretariais.

O respondente n. 30 foi inequívoco: “A profissão exige qualificação profissional, sim, o que falta é o conhecimento das pessoas com relação a isto e a maioria tem exercido ilegalmente a profissão (sem formação e, conseqüentemente,

sem registro profissional)”, afirmativa que encontrou respaldo na consideração feita por outro respondente:

“Tem que ter qualificação, sim! Só o nome fantasia (secretária) não basta. Secretaria executiva tem que sempre fazer cursos, principalmente de Português, tem que falar mais de um idioma, tem que ter boa redação. Prova disso foi o último concurso para secretaria executiva da Embrapa, quando o Sindicato das secretárias entrou com uma ação para que o edital fosse alterado e o foi: só fez o concurso quem tinha concluído o 3º grau em secretariado” (Respondente n. 4)

Os respondentes n. 9 e 16 endossam a recente e progressiva exigência de qualificação: “conforme o mundo se moderniza, mais é exigida a qualificação profissional para as pessoas que querem trabalhar na área” (n. 16).

Sobre o assunto, dois respondentes (12%) se posicionaram como “não concordam nem discordam”, sendo que o respondente n. 2 foi veemente em sua resposta:

“Realmente, este pensamento existe no pensamento dos alunos que ingressam nos cursos para bacharel em Secretariado Executivo, por falta de opção, ou pelo baixo valor do curso e por acharem fácil. Ledo engano! Cabe destacar, que os acadêmicos de Brasília estão ingressando nesse curso superior devido à exigência das empresas em contratar profissionais com registro profissional. Esta conquista foi adquirida pelo Sindicato dos profissionais de secretariado do DF, com o termo de ajuste de conduta. Com isso, estão ingressando pela ‘dor’. Mas acredito ser questão de tempo, que esta visão está modificando, pois já temos no mercado excelentes profissionais, pesquisadores, professores graduados na área que estão contribuindo com a ascensão dessa profissão.” (Respondente n. 2)

Com relação à concordância dos respondentes, este foi em número de seis (35%). “Hoje parece que as empresas estão mais exigentes quanto à escolaridade”, afirma o respondente n. 6. O respondente n. 1 adiciona que este conceito está mudando com o auxílio do SIS/DF, ao prestar informações devidas e necessárias para as empresas, as quais estão exigindo qualificação e registro dos profissionais.

Garcia (1999, p. 44) discute ser comum a não-exigência do prévio conhecimento especializado para o exercício da profissão de Secretariado Executivo, o que pode ser constatado, segundo a autora, em depoimentos, artigos e

entrevistas. Análise por ela feita em currículos de cursos de Secretário Executivo, em 1996, identificou que as escolas

“formam secretárias para solucionar problemas técnicos diversos em língua portuguesa e estrangeira, informática, administração empresarial e etiqueta, entre outros, não proporcionando base suficiente para lidar com os conflitos oriundos no exercício diário da profissão, que podem ser ou não abordados na disciplina de Técnicas de Secretariado ou Secretariais, com uma carga horária anual de 72 horas. Esta disciplina, apesar de chamar-se ‘técnicas’, é utilizada para abordar assuntos não técnicos” Garcia (1999, p. 45)

Garcia (1999, p. 47) admite que a falsa ilusão de ser o Secretariado Executivo uma profissão fácil, incentiva muitas pessoas a se tornarem secretários executivos por acaso. Outras pessoas, admite também a mencionada autora, começam a trabalhar como recepcionistas ou auxiliares de escritório e com o tempo viram secretários executivos, sem saber se era isso que queriam. Acrescenta ainda a autora: “Qualquer mulher que trabalha num escritório considera-se como secretária de fato, sem ser de direito” (GARCIA, 1999, p. 65).

Após todas as exposições, verifica-se que, como dito no capítulo três, muitas vezes, uma pessoa se torna secretário de forma circunstancial, assumindo o cargo em uma situação transitória, para, futuramente, assumir uma profissão em caráter definitivo. Assim, não possuem qualificação e simplesmente ‘vão levando’ de maneira acomodada as suas atividades.

Torna-se oportuno registrar aqui outra afirmação, pela sua afinidade com a anterior, e que foi também submetida para comentários dos respondentes: “o papel do secretário é muitas vezes confundido com o do recepcionista”.

Sete foram os respondentes que discordaram ou discordaram totalmente da afirmativa, contra oito que dela concordam ou concordam totalmente. Dois ‘não discordaram nem concordaram’.

O respondente n. 4 assegurou:

‘A Secretária já foi confundida até com empregada doméstica. Não podemos desvalorizar nenhuma profissão, mas também não é justo, chamar secretaria do lar ou chamar uma recepcionista de secretária, porque elas não têm curso de secretária, nem técnico nem superior. Temos um sindicato que nos representa, temos piso salarial, temos a convenção coletiva. Na hora de registrar estas profissionais, eles não colocam na carteira Secretária e sim Recepcionista. Então, nada

mais justo que procure o Sindicato da classe e o salário’
(Respondente n. 4)

O respondente n. 7 desabafou: “ela faz de tudo e recebe como uma recepcionista”, no que o respondente (n. 13) completou: “muitas pessoas acham que sou recepcionista. Na verdade, o trabalho de recepção nós também fazemos. Acabam confundindo mesmo”. O respondente n. 11 discordou: “fazemos o serviço de recepcionista mas nos qualificamos para ter um diferencial” .

Outra consideração que merece destaque foi aquela fornecida pelos respondentes n. 12 “acham que a secretária executiva é para anotar recados, sem dúvida porque o profissional exerce a profissão sem nenhuma qualificação” e o respondente n. 20: “Eu faço tanto papel de telefonista, recepcionista e secretária Executiva (*sic*). Embora a grade do curso seja bem distinta, as empresas não conseguem definir quais são as atribuições da secretária executiva”.

O respondente n. 26 se manifesta: “cada pessoa tem sua maneira de pensar como definir esta situação”. Mais positivo, o respondente n. 30 assevera que “há algum tempo qualquer funcionária que apenas recebesse o cliente e atendesse telefonemas era denominada secretária. Atualmente essa afirmativa tem mudado”.

Um último ponto de vista que merece destaque é o do respondente n. 23:

“Não concordo, pois as atribuições são totalmente diferentes, então veja: recepcionar os visitantes, apresentar a empresa, dar-lhes informações e tirar dúvidas sobre a empresa, atender telefonemas, transferir ligações, controlar a entrada de visitantes e funcionários, receber e remessar mercadorias, correspondências e documentos, realizar atividades rotineiras da empresa, que variam de acordo com o ramo de atividade, em alguns casos, coordenar o sistema de logística e segurança, servir cafés, se for o caso” (respondente n. 23).

Medeiros e Hernandes (2004, p. 290) afirmam que, dentre as atividades que cabem o secretário executivo, se insere a recepção de pessoas. Tal se verifica em virtude de ser este profissional aquele responsável pelo registro e marcação de entrevistas. Grisson e Carvalho (1998, p. 481) recomendam a especialização do secretário executivo em cerimonial e protocolo e em organização de eventos.

Concluindo as considerações sobre a arena do espaço de trabalho, parece pertinente afirmar, por confronto com os dados apresentados, que o espaço de

trabalho do secretário executivo está sendo dilatado, com a inclusão não apenas de novas responsabilidades, mas, principalmente, de novas competências. Dados por nós analisados sugerem a ampliação de sua autoridade em certos aspectos. Entretanto, este profissional não tem correspondido, em termos de desenvolvimento de competências, às requisições que a complexidade das organizações tem dele exigido. É possível especular que tal se dá em virtude deste profissional encontrar-se tão absorvido em suas atividades rotineiras que não tem encontrado tempo para si mesmo, no sentido de se avaliar em diferentes níveis.

O profissional de Secretariado Executivo, tem, entretanto, se aproveitado de certas oportunidades que se lhe apresentam, tal como o gerenciamento de *e-mails*, que pode abrir-lhe um frutífero campo de atuação posteriormente.

A despeito de inúmeros avanços que a profissão tem sentido, encontram-se ainda arraigados à mente do secretário executivo alguns estigmas que acompanharam a profissão desde sempre, como aquele de acreditar que a prática profissional pode vencer a qualificação formal na disputa pelo melhor desempenho das atividades secretariais.

Como se viu, parece caber aos próprios secretários executivos, em virtude da sua não-conscientização profissional, o ônus da dificuldade desta categoria de construção de um perfil próprio, fundamentado na definição de competências e habilidades que evidenciem, na sua prática, o comprometimento profissional que ela deve assumir.

Existem motivos que contribuem para que o secretário executivo se considere desprestigiado, bem se reconhece. Parte deles está fortemente alicerçada à sua história profissional. Outra parte, porém, parece fustigada pela própria classe profissional. A ausência de esclarecimento da categoria quanto ao próprio significado da profissão é refletida pela sua imagem frágil, que ainda se percebe quando se toma contato com as respostas advindas dos questionamentos.

Garcia (1999, p. 47) admite que a falsa ilusão de ser o Secretariado Executivo uma profissão fácil, incentiva muitas pessoas a se tornarem secretários executivos por acaso. Outras pessoas, admite também a mencionada autora, começam a trabalhar como recepcionistas ou auxiliares de escritório e com o tempo viram secretários executivos, sem saber se era isso que queriam. Acrescenta ainda a autora: “Qualquer mulher que trabalha num escritório considera-se como secretária de fato, sem ser de direito” (GARCIA, 1999, p. 65).

Após todas as exposições, verifica-se que muitas vezes, uma pessoa se torna secretário de forma circunstancial, assumindo o cargo em uma situação transitória, para, futuramente, assumir uma profissão em caráter definitivo. Assim, não possuem qualificação e simplesmente ‘vão levando’ de maneira acomodada as suas atividades.

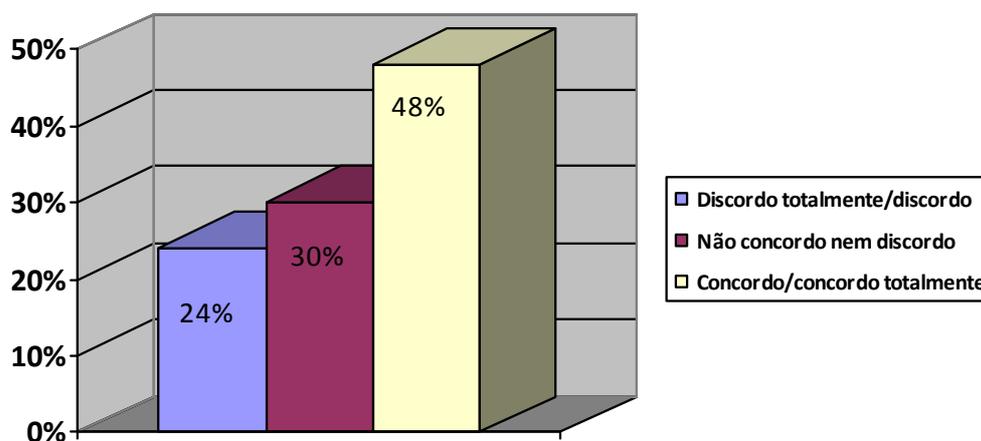
5.5.3 - A arena da opinião pública

Abbott (1988) destaca a relevância da opinião pública e sustenta que ela tem sido, inclusive, responsável pelo poder que permite a obtenção de proteção legal por algumas profissões (p. 60).

Registrou-se no capítulo três o esforço empreendido pela FENASSEC, com o apoio aos seus sindicatos, para a manutenção, construção e divulgação positiva da imagem da profissão através do reconhecimento e respeito dos empresários.

Para se conhecer o posicionamento dos respondentes, inseriu-se na pesquisa a afirmativa: “O secretário executivo é desvalorizado no mercado de trabalho” e pediu-se que eles se manifestassem. Encontrou-se como resposta os dados expostos na figura 5.9. As opções de respostas foram aglutinadas.

Figura 5.9 : O secretário executivo é desvalorizado no mercado de trabalho



Fonte: A pesquisa

Constata-se na figura 5.9 o elevado número de respondentes que afirmaram não concordar/concordar plenamente que a profissão de Secretariado Executivo é desvalorizada pelo mercado de trabalho.

Reproduz-se as considerações de alguns respondentes:

n. 2: “Acho que a profissão tem alcançado inúmeras conquistas. Torna-se necessário o próprio profissional se valorizar.”

n. 4: “Depende muito da empresa, e, mais ainda, do profissional. Posso falar assim porque na empresa onde trabalho o profissional de secretariado Executivo era visto mais como uma recepcionista e telefonista. À medida que o tempo foi passando, fui mostrando a diferença. Valeu muito a pena”.

n. 7: “Muitos exercem a função por um salário não digno”.

n. 10: ‘A valorização e desvalorização do secretário executivo é relativa, pois depende da empresa à qual presta serviço.’

n. 13: “Grosso modo, às vezes é desvalorizado, porque os outros profissionais veem secretárias (os) apenas como um simples atendente de telefone e acham que estamos ali só para anotar recados”

n. 16: ‘Acredito que as empresas utilizam-se de mão de obra barata evitando assim a contratação do profissional de Secretariado Executivo, contratando profissionais de áreas afins como apoio administrativo, recepcionista e auxiliar de escritório’

n. 20: ‘São, existem variações de salários entre as empresas privadas e aquelas que prestam serviços. A responsabilidade, entretanto, é a mesma’.

As afirmativas, advindas dos secretários executivos participantes da pesquisa, acima reproduzidas textualmente, por si só, traz a visão do profissional de Secretariado Executivo sobre si mesmo, a qual, se cogita, encontra, por tal atitude, idêntica similitude no olhar da própria sociedade.

Desta forma, ao finalizar a análise dos dados coletados, se certifica que o profissional de Secretariado Executivo prende-se ainda a velhos conceitos, o que nos diz da necessidade de que ele deles se desvencilhe, preparando-se para enfrentar um mercado de trabalho em constante e crescente mudança. Para o alcance deste objetivo, seria necessária uma conscientização do seu valor profissional, com a assunção de um perfil composto por conhecimentos técnicos, sociais e intelectuais.

Esta pesquisa reservou espaço, no capítulo três, para discussão dos estereótipos e preconceitos impostos à profissão de Secretariado Executivo, tendo

apresentado a visão de diversos autores sobre o assunto (VALENZUELA, 1999; MELO, 2005; RAMOS e OURIQUES, 2006; FREITAS, 2007; PAIM, 2007). Discutiuse, ainda, no mesmo capítulo, o alto índice da presença feminina na profissão.

Após análise da teoria de Abbott (1988) se conscientiza da premência quanto ao envide de esforços imediatos e concentrados para a construção de uma opinião pública mais favorável à profissão de Secretariado Executivo. O autor mencionado advertiu categoricamente da necessidade de conciliação da posição pública de uma profissão com a sua posição no mercado de trabalho, esclarecendo que a não credibilidade de uma profissão junto à opinião pública dificulta e até mesmo impede o seu domínio sobre sua jurisdição no espaço do trabalho, ainda que tenha assegurado o seu direito exclusivo sobre ela.

5.6. ANÁLISE DAS PREMISAS E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A proposição central da tese é que o profissional de Secretariado Executivo, pela sua atuação no processamento humano da informação, interfere no fluxo de informação organizacional e agrega valor ao processo de circulação de informação.

Pretendeu-se nesta pesquisa, a partir dessa proposição, estudar as atividades desenvolvidas por esse profissional, defendendo que grande parte delas é de cunho informacional, por possuir como parâmetro o ciclo da informação, exigindo ações relacionadas com a produção, coleta, tratamento, armazenamento, uso e distribuição da informação. Pretendeu-se, ainda, focar nas práticas pertinentes aos argumentos da pesquisa, adequando-as à visão acadêmica. Ao sugerir que as atividades do secretário executivo precisavam ser conhecidas em sua natureza informacional, defendeu-se a sua conexão com o processo de *gatekeeping*.

A premissa foi verificada à luz de teorias da Ciência da Informação. As atividades informacionais do profissional de Secretariado Executivo foram, assim, avaliadas em diferentes papéis, aos quais se chegou quando se reuniram em blocos os diferentes atributos identificados na revisão de literatura. Tais blocos – em número de seis – foram por denominados de ‘papéis informacionais’. Para maiores detalhes verificar no capítulo três.

De igual maneira, cinco características do *gatekeeper* da informação que também emergiram da análise literária, foram analisadas detidamente, utilizando-se das lentes de autores com produção significativa neste campo.

A estratégia da pesquisa foi desenhada a partir do seu objetivo geral: verificar a semelhança entre a natureza das atividades desempenhadas pelo secretário executivo e aquelas inerentes ao *gatekeeper* da informação. Para se chegar ao seu cumprimento, foi necessário cumprir alguns passos, os quais se constituíram nos objetivos específicos.

O primeiro deles, referente à identificação das qualificações, competências e atividades desempenhadas pelo secretário executivo foi atingido. O objetivo específico relacionado à análise da atuação do *gatekeeper* o foi igualmente. O terceiro objetivo específico visava a identificação dos papéis informacionais do secretário executivo, tendo sido cumprido. Quanto ao quarto objetivo, relativo à análise da profissão de Secretariado Executivo sob a ótica da Teoria da Jurisdição, pôde-se levá-lo a termo integralmente. O último objetivo específico, referente à

caracterização do perfil demográfico do profissional filiado ao SIS/DF, foi cumprido efetivamente.

Quanto ao referencial metodológico, colheram-se os dados que se precisava – não no prazo inicialmente planejado. Analisados, eles conduziram a importantes informações sobre o universo secretarial. No que se refere aos instrumentos de coleta, previu-se inicialmente que o levantamento de dados seria efetuado em duas etapas. Após o exame de qualificação, um dos instrumentos foi parcialmente complementado e um novo questionário foi incorporado aos anteriores. Atendendo, assim, as requisições da banca, o enriquecimento da pesquisa parece evidente, contribuindo significativamente para o cumprimento das proposições por ela feitas.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo expõe as conclusões da pesquisa, tecendo considerações sobre elas. Apresentadas a seguir, tais conclusões foram relacionadas a cada objetivo específico.

6.1 QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO SECRETÁRIO EXECUTIVO

O presente estudo, ao percorrer os contextos históricos que caracterizam a profissão de Secretariado Executivo, evidenciando os principais fatores que nela causaram impactos, pretendeu trazê-los para reflexão quanto às práticas dessa profissão. O intento maior ao fazê-lo se consistiu em mostrar a atuação deste profissional em áreas não evidentes ou pouco discutidas em trabalhos acadêmicos. A maioria dos estudos sobre a profissão, como dito no capítulo três, tem focado, de forma tradicional, na descrição das suas atividades de cunho administrativo e na indicação de técnicas a serem empregadas na rotina dos secretários executivos.

As reflexões acerca de discriminações de gênero e estereótipos no âmago da profissão de Secretariado Executivo convidaram ao debate e a uma investigação mais acurada dos elementos presentes nos processos discriminatórios. Os referenciais de alguns autores, como Dale e Urwick (1971), Gibson *et al.* (1981), Mintzberg (1992), Natalense (1998), Décia (2005); Portela e Schumaker (2006), Sabino (2006) e Paim (2007), dentre outros, serviram de apoio para o entendimento e caracterização das atividades atuais do secretário executivo. O debate sobre as suas fragilidades pareceu um caminho para o entendimento da sua postura profissional.

Muitos são os fatos históricos que repercutem negativamente e que, se não impedem, pelo menos limitam a procura da área para investimento profissional, contribuindo, ainda, para a construção de uma visão preconceituosa, desestimulante e conflitante na mente das pessoas. Percebeu-se que a presença feminina na profissão de secretariado se entrecruza com a subordinação das mulheres, determinante fundamental e construído socialmente e, por isso mesmo, sujeito a

mudanças históricas e à evolução. A discriminação em função do gênero, não é de origem biológica, mas de caráter social e cultural.

A ausência de dados oficiais sobre a profissão fornece indícios – até mesmo nos alerta – de que há ainda muito a ser desvendado neste campo, de maneira que se possa retratar – ou pelo menos, esboçar – um cenário fidedigno ao universo da profissão que se propôs a conhecer mais a fundo. A ampliação em 200% no número de cursos superiores em Secretariado Executivo no período 2006/2011, como exposto no capítulo três, vem corroborar a ênfase abraçada por essa pesquisa de que a sociedade e o mercado de trabalho visualizam o ofício do profissional de Secretariado Executivo como cada vez mais importante e necessário.

Certamente há um consenso de que certas características mínimas são comuns a todos os secretários executivos. No capítulo três elas foram apresentadas e discutidas.

6.2 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO *GATEKEEPER* DA INFORMAÇÃO

No comportamento de busca da informação, viu-se que é universalmente reconhecido que as pessoas tendem a utilizar fontes interpessoais (amigos, parentes, colegas ou vizinhos) para obter a informação de que necessitam. Ao promover uma reflexão acerca dos estudos sobre o tema, pode-se verificar que a acessibilidade ocupa o primeiro lugar no *ranking* da fonte de busca de informação. Dentro da organização informal das empresas, ficou evidente o papel informacional vital de certos membros-chave, os *gatekeepers*.

O conceito de *gatekeeper* sustenta-se em alguns pilares, analisados em trabalho de Barzilai-Nahon (2008, p. 15-16). Dentre eles, esta pesquisa selecionou *Access* (acesso), *protection* (proteção), *disseminator* (disseminação), *preservation of culture* (preservação da cultura), *facilitator* (facilitação) como características passíveis de serem atribuídas ao secretário executivo, tendo fundamentado oportunamente esta triagem. Apresenta-se abaixo as principais conclusões obtidas a partir da confrontação entre a coleta de dados e a revisão de literatura no assunto

Pode-se verificar, a partir dos dados apresentados, que é clara a atuação do secretário executivo com relação à concessão ou impedimento ao *acesso às informações* (65%), visão compartilhada em idêntico percentual pelos próprios profissionais e seus superiores. A sua autonomia quanto à permissão ou recusa de

acesso das pessoas ao seu superior, entretanto, é regular, mediana, uma vez que praticamente um terço dos superiores deixa totalmente ao seu encargo a seleção das pessoas com quem eles auferem contato pessoal.

Reconhecendo que não deixam estes, entretanto, de serem números expressivos, a defesa de enxergar no profissional de Secretariado Executivo um *gatekeeper* da informação quanto à característica 'acesso', assim, não alcançou um percentual satisfatório o suficiente para o endosso da nossa proposição.

Os executivos-chefes concordaram integralmente que os secretários executivos sempre reconhecem as informações delicadas. Os secretários executivos admitiram, por sua vez, em 85%, que realmente se vêem com capacidade de identificar as informações sensíveis.

Os resultados das coletas efetuadas, por si só, corroboram a defesa da outorga, ao profissional de Secretariado Executivo, da característica de proteção às informações.

O reconhecimento das diferenças culturais quando do atendimento a clientes é atributo que o secretário executivo admite para si em alto índice: 95% dos respondentes confirmam que sempre tal qualidade está presente no seu desempenho. O seu supervisor confirma tal assertiva, declarando, em percentual de 93%, que o seu subordinado vale-se frequentemente desta habilidade.

A cultura vem influenciando cada vez mais a produção e uso da informação. Assim, deve-se necessariamente considerar o serviço de informação em uma dimensão cultural, como um processo continuado, permanentemente reconstruído nas interações interpessoais.

A participação do secretário executivo nas redes existentes nas organizações exige-lhe a compreensão dos componentes culturais de cada setor e da organização como um todo, requisitando-lhe o conhecimento de assuntos afetos aos diferentes departamentos. Fundamentados nesta crença, inseriu-se na pesquisa um questionamento relacionado à percepção do profissional de Secretariado Executivo quanto ao destino que ele deveria dar às informações que recebe costumeiramente. Um número substantivo desses profissionais (90%) assumiu a propriedade desta percepção, afirmativa que encontrou eco de 93% na resposta dos seus superiores, quando lhes foi submetida, também, a questão.

Não parece haver dúvidas quanto à presença do componente 'preservação da cultura' no desempenho profissional do secretário executivo. Os números aqui

levantados sugerem e apoiam de maneira incontestada os argumentos inicialmente feitos.

Barzilai-Nahon (2008, p. 15-16) relaciona a função de facilitador (*Facilitator*) com a melhoria ou manutenção de processos internos, além da ajuda a novas entradas na rede. Vincula-se a função de facilitador do secretário executivo com a medida da confiabilidade que o seu dirigente e os demais clientes internos e externos nele depositam, ou seja, à percepção da veracidade e integridade que essa fonte de informação desfruta.

Dentro deste conceito, seria o secretário executivo um facilitador? As respostas das questões concernentes a este questionamento, como o controle de documentos e informações, ou o seu encaminhamento aos setores competentes, encontraram um alto número de respostas positivas quanto à frequência de uso pelo secretário executivo, dados que levam a admitir o papel de facilitador para este profissional.

Tushman e Katz (1980) asseveram que os *gatekeepers* podem atuar na distribuição de informações, a nível interno e externo. A explicação mais tradicional é que eles são um principal mecanismo de ligação a fontes externas de informação; a informação simplesmente flui por meio destes indivíduos-chave para os membros mais locais da rede.

Um novo campo que diversas vezes se ressaltou nesta pesquisa como perfeitamente ajustado às atividades secretariais e que está em crescente uso nas organizações é o uso do correio eletrônico. Questionados quanto à frequência da atividade de receber, selecionar e responder *e-mails* para o seu superior, o secretário executivo admitiu em 85% que 'sempre' executa tal atividade. Os superiores endossaram tal afirmativa, assumindo em 61% que o seu subordinado frequentemente recebe e responde os *e-mails* a eles endereçados, atuando, pois, na convicção defendida, como disseminador de informações.

Diante dos dados apresentados, torna-se oportuno recordar, que quando os profissionais são de *status* mais alto o conteúdo de suas mensagens tende a ser recebido de maneira mais positiva. O secretário executivo, conforme já se mencionou, tem uma autoridade anônima, ou seja, usa a autoridade do seu superior, transmitindo, em seu nome, as informações que recebe. E o faz, como demonstrado pelos dados coletados, corriqueiramente.

Os dados apresentados motivam a defender que o profissional de Secretariado Executivo tem a atuação de um *gatekeeper*, assumindo, com autonomia, as características de disseminador.

É, então, o secretário executivo um *gatekeeper* da informação? Com a finalidade de permitir uma visão mais sistêmica das características analisadas, elaborou-se o quadro 6.1, que resume cada uma delas, relacionando-as à frequência com que foram encontradas.

Quadro 6.1 – Síntese das características do *gatekeeper* da informação

Característica	Exerce as características de <i>gatekeeper</i> ?		
	Não	Parcialmente	Sim
1. Acesso		x	
2. Proteção			x
3. Preservação da cultura			x
4. Facilitação			x
5. Disseminação			x

Fonte: A pesquisa

Os resultados da análise dos dados, confrontados com a revisão literária conduziu, como exposto no quadro 6.1, à conclusão de que dos cinco pilares selecionados e sobre os quais se fundamentam as atividades do *gatekeeper* da informação, o secretário executivo demonstrou autonomia em quatro deles.

Com relação à característica ‘acesso’, a atuação do profissional de Secretariado Executivo é expressiva, mas não concentra percentual suficiente para que se possa caracterizá-lo como possuidor da atitude de concessão ou impedimento do acesso a informações ou a pessoas.

Assim, reconhece-se, nas atividades do secretário executivo, claras evidências, forte tendência e uma natural disposição para que ele assuma integralmente as características peculiares ao *gatekeeper* da informação– e por tal motivo sente-se confortável para sugerir para este profissional uma denominação que parece mais afinada com o seu desempenho de *gatekeeper*: *secretskeeper*^{*25}. Para ascender a tal, o profissional de Secretariado Executivo deve concentrar os

²⁵ * Criativa denominação sugerida pelo Dr. Geraldo Nunes Sobrinho, membro da banca, por ocasião da defesa de qualificação desta candidata.

seus esforços no desenvolvimento de competências que lhe permitam executar com domínio as atividades informacionais que o seu cargo lhe requisita.

6.3 PAPÉIS INFORMACIONAIS EXECUTADOS PELO SECRETÁRIO EXECUTIVO, E PELO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

Defendeu-se que o trabalho do secretário executivo é caracterizado, em grande medida, pelo desempenho de atividades de natureza informacional, motivo que ns conduziu a atribuir-lhe os papéis informacionais discutidos. Em sintonia com o apontado na literatura revista em *Ciência da Informação*, é possível reconhecer que quem dota os dados de relevância e propósito são as pessoas. A informação é dependente de sua interpretação e do contexto em que será utilizada. Por tal motivo, a sua relevância é sempre realizada por aquele que dela se utiliza.

Constatou-se que um diferencial interessante entre o ‘material de trabalho’ do profissional de secretariado executivo e do profissional da Informação pode referir-se ao tipo de informação com a qual eles lidam. O profissional de Informação recebeu qualificação para, a partir do entendimento do que seja informação no seu ambiente profissional, tratá-la e inseri-la em um contexto próprio, dando-lhe significado e reconhecendo o seu valor. Ele está bastante afinado com a informação formal, disponibilizada em livros, artigos e documentos, sabe onde buscar a informação, dispõe de técnicas que lhe facultam reduzir o tempo de busca e aumentar a eficiência na resposta.

O profissional de Secretariado Executivo tem maior trato e proximidade com informações informais, notadamente aquelas transmitidas oralmente. E nem sempre consegue compreender que as suas atividades apoiam-se, em ampla medida, em informação, até mesmo por não contar com a qualificação profissional para reconhecer-lhe a essência. Isto, entretanto, não lhe impede de com ela lidar, cumprindo – pela sua atuação profissional – e não pela sua formação, com o desenvolvimento de atividades relacionadas ao ciclo informacional.

Ao enxergar as atividades do secretário como intensivas em informações, buscou-se evidenciar os parâmetros informacionais que a caracterizam. Assim, analisou-se a sua atuação através de papéis informacionais propostos, em número de seis: Monitor, Intermediador, Disseminador, Porta-Voz, Armazenador e Gerente.

Não se pôde admitir o secretário executivo no papel efetivo de monitor – neste quesito vê-se este profissional como possuidor de características assemelhadas àquelas do profissional da Informação, mas não semelhantes: existem afinidades entre as atividades desempenhadas pelos dois profissionais, mas a sua natureza diverge em termos de informações formais, com as quais o profissional da Informação lida e as informais, presentes nas atividades do secretário executivo. Não cabe aqui discutir a riqueza informacional de um tipo de informação ou de outro, mas admitir que ambos são cruciais para os processos relacionados aos fluxos de informações organizacionais.

É de se concluir, de tal sorte, que o papel de monitor característico do profissional da Informação, encontra no secretário executivo uma adequação e não uma real semelhança, no sentido de poder ser aplicado apropriadamente em toda a extensão do termo.

Por sua participação ativa em agir como interposto da informação, o secretário executivo atua, no entender dessa pesquisa, como um veículo de transferência da informação, como bem demonstraram os números. Assim, o entendimento de supô-lo no papel de intermediador foi apropriadamente respaldado.

De igual maneira, diante dos dados expostos, julga-se ter encontrado evidências que atestam a possibilidade do secretário executivo ser ascendido ao papel de disseminador de informações, as quais, como anunciado, são de natureza informal.

Dada a autoridade que se enxerga ser o secretário executivo investido ao falar em nome do seu superior, a ele se outorgava o papel de porta-voz, proposição que levou a consultar este profissional e ao seu superior, na busca de validação desse pensar. Conforme atestam os resultados, tal outorga foi reiteradamente reconhecida como pertinente a este profissional, por ambos os lados respondentes.

O secretário executivo não parece ter atuação significativa quanto ao papel de armazenador. Especulou-se se tal se deu em virtude de estarem os respondentes inseridos, em sua maioria, no nível institucional, ou seja, lotados em gabinetes, onde, segundo eles mesmos informaram, existe um setor de gerenciamento de arquivo em separado. Nestes ambientes, a atuação do secretário executivo no que concerne a arquivos e a documentos está mais direcionada a recebimento de documentos e não propriamente a gerenciamento de arquivos. No que tange aos e-

mails, viu-se que este profissional tem propensão a tomar para si o papel de armazenador.

Examinou-se anteriormente a natureza das informações com as quais o profissional de Secretariado Executivo trabalha e respaldados em seu conteúdo, afirmou-se que cabe, sim, a este profissional, o gerenciamento da informação, circunscrita, na maioria de suas atividades, àquelas não-estruturadas, de cunho informal. Entretanto, esse profissional ainda não adquiriu maturidade profissional suficiente para desempenhar com efetividade o papel de gerente da informação.

Parece constatada a influência do profissional de Secretariado Executivo, não em termos de interferências nas informações, mas a sua intervenção refletida e consciente no seu fluxo, numa ação colaborativa que envolve decisões relativas à tomada de decisões a nível organizacional.

Falta-lhe enxergar as suas atividades com um novo olhar, reconhecendo a sua natureza informacional. Talvez por esse motivo, não empreende esforços para agir de maneira apropriada frente aos requisitos informacionais, notadamente quanto ao desenvolvimento de habilidades técnicas relacionadas ao trabalho com as TIC. Ao mesmo tempo, não dispõe de real entendimento quanto ao valor das informações com as quais lida, não conseguindo, por esse motivo, fazer uso extensivo e efetivo delas. Assim, a competência desse profissional parece encontrar limites no nível de saberes, esbarrando no seu despreparo em lidar com modernas técnicas representadas pelas TIC, o que, entretanto, não lhe subtrai o aspecto informacional característico de suas tarefas.

Recorrendo aos dados expostos acerca da medida da participação do secretário executivo na distribuição de informações no seu ambiente de trabalho, bem como na sua responsabilidade quanto à seleção e organização de informações e documentações a serem despachadas com o superior hierárquico, pensa-se no desenvolvimento da profissão em termos globais. Estaria o secretário executivo desempenhando os papéis informacionais a ele atribuído inicialmente?

Reconhece-se de antemão que se recolheram dados que fundamentam os argumentos iniciais “o profissional de Secretariado Executivo, pela sua atuação no processamento humano da informação, interfere no fluxo de informação organizacional e no processo de circulação de informações”.

Mas há muito que se fazer, que se desaprender, que se aprender, no sentido de encurtar o caminho que levará o profissional de Secretariado Executivo a assumir

com plenitude os seus papéis informacionais, com ação efetiva e segura. O assistente de informação humano, aqui representado pelo secretário executivo, interfere de maneira ímpar no processo do fluxo de informações informais no ambiente organizacional, mas ainda não encontrou a sua maturidade profissional para desempenhar os seus papéis informacionais, como se propunha inicialmente. Esforços lhe devem ser requeridos para a expansão de sua qualificação, de maneira a possibilitar que ele atue com desenvoltura e domínio neste campo.

Conclui-se desta forma as considerações acerca da atuação informacional do secretário executivo, a qual parece se coadunar com a proposição formulada por Meadows (2000, p. 30-31) do processo de reintermediação, que se especula encontrar no profissional de Secretariado Executivo um fiel representante. Não se interpreta que este profissional interfira nas informações em si, mas se admite a relevância do seu desempenho nos processos vinculados ao seu fluxo.

6.4 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA JURISDIÇÃO

A Teoria da Jurisdição de Abbott, apoiada no que o autor chama de Sistema de Profissões, discute o movimento das profissões, a sua interdependência e a sua luta por espaços profissionais. Uma série de variáveis influencia a disputa das profissões por um determinado espaço profissional ou jurisdição. Todos os elementos analisados por Abbott cumprem relevante papel e, no seu conjunto, permitem a construção de uma perspectiva que, se não conduz ao pleno entendimento do desenvolvimento das profissões, leva a refletir sobre os valores históricos, culturais e sociais que podem influenciar na construção ou sedimentação de um grupo profissional.

As ponderações e conjecturas apresentadas por esse autor permitiram adquirir uma visão mais clara acerca das características que revestem as profissões e são particularmente úteis para que se possa fazer uma reflexão sobre as três arenas que Abbott (1988, p. 59-67) destaca dentro das reivindicações de jurisdição: a arena legal, a arena do espaço do trabalho e a arena da opinião pública.

Dentro da arena legal, verificou-se que a profissão do secretário executivo, é regulamentada, mas esta não indicou mecanismos que obrigassem as empresas a cumpri-la. Ao contrário, delegou às Delegacias Regionais do Trabalho a

responsabilidade e o julgamento da atribuição ou não do registro aos profissionais que o requerem.

Verificou-se, dessa forma, que o indivíduo que venha a ocupar o posto de secretário executivo, sem o atendimento àquele requisito da lei, estará em situação irregular no mercado, melhor ainda, a anotação do cargo de secretário executivo a um indivíduo não qualificado nos ditames da lei, acarretaria em crime de falsidade documental, transgredindo o artigo 299, do Código Penal, afirma Sabino (2006). É de conhecimento geral, entretanto, que isto não se efetiva.

Existe um movimento de entidades representativas da classe, no sentido de constituir, a nível federal e regional, conselhos profissionais especiais voltados para, dentre outras atividades, fiscalizar o cumprimento da Lei de regulamentação da profissão de Secretariado Executivo.

Vale mencionar que a inexistência de tal órgão permite que qualquer profissional possa se intitular 'secretário executivo' e atuar na área. Enxerga-se em tal fato duas graves consequências. Por um lado, desestimula a iniciativa de busca de graduação neste campo. Por outro, traz desânimo aos portadores do registro profissional quanto à sua permanência nas atividades secretariais.

O número de designações utilizadas para a profissão de Secretariado Executivo é tão diferenciado quanto numeroso. Este fato tem dificultado o cumprimento da legislação, uma vez que uma empresa, ao contratar um secretário, pode fazê-lo com uma denominação totalmente diversa, como 'atendente de custo', embora as suas atividades de trabalho sejam exatamente as mesmas constantes da Lei de regulamentação da profissão.

Na arena do espaço de trabalho, analisaram-se as forças internas e externas que pressionam a profissão de Secretariado Executivo, no sentido de afetar a sua estabilidade, bem como os resultados derivados de suas ações. Dentre as diferentes variáveis destacam-se a ampliação da complexidade do trabalho e a influência da tecnologia sobre as atividades profissionais. Sobre o uso de computadores pelo secretário executivo, ele foi classificado como intenso, mas limitado no que concerne à complexidade dos recursos computacionais. Interessou apontar o quanto o secretário executivo tem se apropriado do gerenciamento do correio eletrônico do seu superior. Verificou-se que tal atuação se dá em grande medida, o que pode contribuir para a ampliação das atividades do secretário executivo, que tem adquirido competência para operar neste campo, ainda sem 'dono'.

No tocante à arena da opinião pública, investigou-se se o profissional de Secretariado Executivo se considera valorizado no mercado de trabalho e na sociedade em geral. Obteve-se que ele, em considerável medida, se considera desprestigiado. Reconhece-se que parte desse desprestígio está fortemente alicerçada à sua história profissional. Outra parte, porém, parece fustigada pela própria classe profissional. A ausência de esclarecimento da categoria quanto ao próprio significado da profissão é refletida pela sua imagem frágil, que ainda se percebe quando se toma contato com as respostas advindas dos questionamentos.

No entender dessa pesquisa, a não transferência ao secretário executivo de atividades adicionais e de caráter mais ligado às tarefas de assessoria e coordenação, parece muitas vezes se fundar na sua própria postura perante o trabalho: não são raras as atitudes passivas e a demonstração de que os próprios secretários executivos abarcam uma visão distorcida de sua profissão, estreitamente relacionada ao não-reconhecimento do valor das atividades que desempenha. Assim é que muitos secretários se reconhecem despreparados para a profissão, como demonstrado nesta pesquisa e como bem expôs Sabino (2006, p. 63). Na pesquisa da citada autora, o resultado encontrado em resposta a uma questão relativa ao conhecimento que possuíam os secretários quando ingressaram na profissão, foi que aproximadamente 45% dos entrevistados iniciaram a profissão sem conhecimentos específicos, contra aproximadamente 20% assumindo deter a posse de tais conhecimentos quando de sua admissão. Um fato curioso apontado na mesma pesquisa é que 72% dos executivos-chefes entrevistados, todavia, afirmaram possuir conhecimento da formação acadêmica adequada para a profissão. Este resultado só vem corroborar a percepção anteriormente citada, de que as próprias pessoas que atuam como secretários executivos não possuem consciência de seu valor profissional.

Parece pertinente afirmar, por confronto com os dados apresentados, que o espaço de trabalho do secretário executivo está sendo dilatado, com a inclusão não apenas de novas responsabilidades, mas, principalmente, de novas competências. Dados analisados sugerem a ampliação de sua autoridade em certos aspectos. Entretanto, este profissional parece não estar correspondendo, em termos de desenvolvimento de competências, às requisições que a complexidade das organizações tem dele exigido. É possível especular que tal se dá em virtude deste

profissional encontrar-se tão absorvido em suas atividades rotineiras que não tem encontrado tempo para si mesmo, no sentido de se avaliar em diferentes níveis.

Abbott alerta que a arena da opinião pública tem sido, inclusive, responsável pelo poder que permite a obtenção de proteção legal por algumas profissões (p. 60). É essencial, ele adverte, a conciliação da posição pública de uma profissão com a sua posição no mercado de trabalho: a não credibilidade de uma profissão junto à opinião pública dificulta e até mesmo impede o seu domínio sobre sua jurisdição no espaço do trabalho, ainda que tenha assegurado o seu direito exclusivo sobre ela. Assim, o que foi definido por lei pode, na realidade do local de trabalho, ser contrariado, obedecendo a determinações culturais e sociais.

É ao propósito de assegurar as fronteiras da jurisdição da profissão que o esforço dessa pesquisa é canalizado. Preliminarmente, a profissão afigurava-se claramente inserida na 'jurisdição administrativa', dada a sua própria trajetória histórica e à sua característica de responder por processos administrativos e às requisições ligadas às rotinas dos escritórios. Ao longo do tempo, entretanto, defende-se que a profissão tem assumido uma natureza de assessoria, abrangendo atividades intimamente relacionadas ao ciclo informacional, o que permite sugerir o seu enquadramento na 'jurisdição informacional'.

6.5 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS FILIADOS AO SIS/DF

Conclui-se inicialmente que o número de associados ao SIS/DF é inexpressivo. Seria interessante conhecer os motivos que levam o profissional de Secretariado Executivo a não se unir aos seus colegas de profissão sob o esteio de um mesmo sindicato.

Verificou-se que os profissionais dessa pesquisa estão em número maior no setor público (63%), contratados com gratificação de função ou terceirizados. Praticamente 70% deles possuem mais de 36 anos de idade e aproximadamente a metade do universo pesquisado está há apenas dois anos em atividade na empresa atual. Constatou-se ainda que quase a metade dos respondentes possui mais de seis anos de exercício na profissão. O prazo de graduação dos respondentes é limitado: 50% deles têm menos de quatro anos de formação superior. O tempo de exercício profissional relativamente curto e a recente qualificação superior dos

respondentes levam a cogitar que os secretários executivos filiados ao SIS/DF podem não estar suficientemente maduros para o pleno domínio de suas atividades.

Da análise e cruzamento de dados, sugere-se que os profissionais respondentes compõem três grandes grupos: um formado por aqueles que possuem tempo de graduação maior do que o tempo de exercício na profissão. Especulou-se com dois integrantes deste grupo se tal se deu em função de dificuldade de colocação no mercado de trabalho e obteve-se resposta positiva. Um estudo posterior sobre o assunto traria maior clareza à questão de empregabilidade do profissional de Secretariado Executivo. O segundo grupo abarca secretários executivos com larga experiência nas atividades secretariais e que optaram, então, por se graduarem na área. O terceiro parece representar a promessa de maiores oportunidades para a profissão, circunscrevendo-se àqueles que se graduaram e foram admitidos em concurso público para o cargo específico de Secretariado Executivo.

Constatou-se que praticamente a metade dos participantes da pesquisa tem registro na carteira de trabalho como 'secretários executivos'. Prosseguindo com as conclusões, ao se obter que 70% dos respondentes estão atuando no nível institucional, ao lado de diretores ou altos executivos, cogita-se a possibilidade de o secretário executivo ser mais demandado nos níveis hierárquicos mais elevados.

Finalizando as considerações quanto ao perfil demográfico, ficou comprovado que os profissionais em questão cumprem normalmente uma jornada de trabalho de oito horas diárias, percebendo, em 65%, um salário superior a R\$ 2.201,00.

Os secretários executivos, em quase toda a sua totalidade (85%) expressaram estar aptos a utilizar os recursos computacionais: este foi o dado mais proeminente que se obteve quanto ao uso desses recursos. Tal uso, entretanto, pode ser enquadrado como limitado, em vista do reduzido número de profissionais que se utilizam regularmente de programas mais complexos, como aqueles de gerenciamento de dados (apenas 15%). A necessidade de ampliação no uso, pelo profissional de Secretariado Executivo, dos recursos computacionais é voz unânime de vários autores citados nesta pesquisa.

Por fim, preocupou-se com o reduzido percentual (40%) de secretários executivos que se reconhecem possuidores de total domínio técnico para o desempenho profissional. Sabino (2006, p. 64) expôs, em sua tese de mestrado,

resultados de pesquisa efetuada quanto ao conhecimento relativo à profissão por parte dos secretários executivos graduados, quando do seu ingresso no mercado de trabalho. Seus resultados demonstraram que a preparação pelos cursos não é plenamente satisfatória, uma vez que mesmo considerando que o absoluto domínio de uma profissão é construído ao longo de uma carreira e não em momento imediato à conclusão da graduação, a declaração de praticamente 20% dos entrevistados atribuindo o nível de conhecimento básico, após a formação, serve de alerta para as instituições de ensino superior quanto ao currículo dos seus cursos.

Desta forma, inicialmente foi consignado à competitividade imperante no mundo atual a abertura de um tempo novo para essa profissão, agora que já se reconhece no seu âmbito a necessidade de uma formação específica com um quadro de atributos e competências que lhes são próprios e essenciais ao seu pleno exercício. É necessária competência para defender um campo de trabalho e, muito mais do que isso, é requerido um olhar plural para essa defesa, ao tempo em que se empreende esforços para, dentro do movimento da realidade, absorver e incorporar na sua rotina as tendências presentes, personalizadas pela busca do aprendizado contínuo.

O trabalho em equipe ocupa o centro da reformulação da sociedade e o desempenho de qualquer atividade profissional exige um preparo anterior e gradativo. Esses componentes externos – mudanças tecnológicas, políticas e econômicas, explicitados por Abbott (1988) e característicos do ambiente no qual se insere o profissional de Secretariado – associam-se à mutação do próprio conceito e sentido de trabalho, então fortemente amparado no espírito de equipe e atuam como forças externas que impelem os profissionais atuantes na área de Secretariado Executivo à adoção de novas posturas.

Esta profissão é, como tantas outras, uma conquista derivada da conscientização daqueles que nela atuam quanto à necessidade de adoção de uma estratégia fundamentada em critérios, princípios e percepções. Como resultado, um cunho técnico tem sido incorporado às abordagens do exercício das atividades secretariais. O aspecto mais relevante dessa conscientização culminou no desenvolvimento de um campo profissional próprio. Dentro do novo cenário, a profissão de Secretariado Executivo exprime o amadurecimento da sociedade, que usufrui das suas qualificações.

Uma série de fatores aqui analisados tem feito disparar a entrada de indivíduos na profissão de Secretariado Executivo, ao tempo em que impulsiona a extensão de alguns elementos que apoiam essa entrada.

O movimento de reorganização e ajustamento das atitudes, habilidades e comportamentos do profissional Secretário ao novo mundo do trabalho, aliado ao convite de apoio da sociedade à profissão, traduz um duplo movimento.

Primeiro, um movimento de estudiosos da profissão no sentido de analisar a formação curricular dos indivíduos que estão a ela ligados, com a inclusão, nas suas diferentes etapas de aprendizagem, de competências e saberes mais fiéis ao pleno exercício de suas atividades, reconfigurando os seus conteúdos. Assim é que trabalhos como o de Décia (2005), Sabino (2006) e Brandão (2010) contribuem significativamente para desenhar um novo momento para a profissão.

Segundo, um movimento basilar na estruturação e diferenciação interna da profissão, fundamentado no nascimento e fortalecimento de um sistema de valores que integra e vincula os conteúdos das suas tarefas e especificidades à difusão de características de ordem cultural, com diferentes formas de pensar e novos hábitos, que redimensionam a visão do significado social e emocional de trabalho, cada vez mais baseado na conciliação entre realização profissional e pessoal.

Assim, passa-se para um novo sentido de prática profissional, com a incorporação de um dimensionamento cultural e criativo, com predisposição interior em se realizar através daquilo que se faz.

Em virtude do ambiente de concorrência no qual ela se insere, os estudiosos e profissionais atuantes em Secretariado Executivo têm se apercebido da necessidade de desenvolvimento de novas habilidades, competências técnicas e saberes, no sentido de responder às demandas que lhes são feitas.

6.6 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No desenvolvimento deste trabalho se familiarizou com vários elementos, aos quais não cabia, na oportunidade, uma investigação minuciosa. Apontaram-se alguns dentre aqueles que se considera válidos para futuras pesquisas.

Obteve-se nesta pesquisa que um número substancial (70%) de secretários executivos atua no nível institucional, ao lado de diretores ou altos executivos.

Cogitou-se a possibilidade de o secretário executivo ser mais demandado nos níveis hierárquicos mais elevados, o que seria interessante de se conferir em outras amostras. Considera-se pertinente, em outras amostras, comprovar a propensão do aumento da responsabilidade profissional do secretário executivo.

Em alguns resultados das análises, especulou-se que os subordinados mais independentes ou que colhem informações voluntariamente têm mais tempo de exercício profissional. Entende-se ser interessante o desenvolvimento de pesquisa mais direcionada ao tema, ao tempo em que se procuraria conhecer quais são as exigências atuais dos empregadores quanto à formação do secretário executivo. Neste mesmo direcionamento, buscar conhecer qual o peso que os empregadores estão destinando ao conhecimento de uma língua estrangeira para o secretário executivo. No que se refere à língua portuguesa, os dados desta pesquisa apontaram para um valor substancialmente negativo na preparação do secretário executivo. Tais dados ensejam, por si, uma ampliação na busca de se conhecer se o mesmo se verifica em outras amostras.

Enfim, replicar esta pesquisa em amostras maiores seria uma maneira de se verificar se há diferenças provocadas por menor quantitativo de respondentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOTT, Andrew. *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press. 1988.

AGADA, J. *Intercity gatekeepers: an exploratory survey of their information use environment*. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 50, n.1, p. 74-85, jan. 1999.

ALLEN T. J.; COHEN, S. I. *Information flow in research and development laboratories*. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 12-19, mar. 1969.

ALLEN, T. J. *Information needs and uses*. *Annual Review of Information Science and Technology*, White Plains, v. 4, p. 3-31, 1969.

_____. *Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge: MIT Press, 1977.

ALMEIDA, Rosana. **A construção da identidade do ser profissional secretário na Região do Grande ABC**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

ARAMAYO, Susan. *La labor Profesional de Bibliotecarios y Documentalistas en el Siglo XXI*. BID. n. 6, Jun 2001. Disponível em: <http://www.ub.es/biblio/bid/06arama2.htm>>. Acesso em: 23 nov 2009.

ARARIPE, Fátima Maria Alencar. Bibliotecário – profissional da informação (re) desenhando o perfil a partir da realidade brasileira: proposta para os países do Mercosul. In: *ENCUENTRO DE DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA DEL MERCOSUR*, 2 e 3, 1998, Santiago do Chile; **Anais**. Santiago do Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana. p. 105-107, 1998. Disponível em: <http://www.utem.cl/deptogestinfo/20.doc>. Acesso em: 24 nov. 2008.

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de ; FREIRE, Isa Maria. Conhecimento para o desenvolvimento: reflexões para o profissional da informação. **Informação e Sociedade**: Estudos, João Pessoa, PB, v. 9, n. 1, 1999. Disponível em: <http://informacoesociedade.ufpb.br/919903.pdf>. Acesso em: 5 set. 2003.

ARGYRIS, C. ; BARTOLOMÉ, F. ; ROGERS, C.R. **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia I. **Secretária**: um guia prático. 2ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001. 188p.

BABBIE, Earl. *The practice of social research*. 10.ed., Belmont: Thompson Learning, 2004. 493 p.

BARABANI, Marcelo. Informação demais e mal administrada faz mal. **Folha de São Paulo**. 3 jul 2003. Equilíbrio. Disponível em:

http://www.unicamp.br/unicamp/canal_aberto/clipping/julho2003/clipping030703_fo_lha.html. Acesso em: 8 jul. 2006.

BARBOSA, M. L. O. Ensaio Bibliográfico: as Profissões no Brasil e sua Sociologia. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 46, n. 3, p. 593-607, 2003.

BARRETO, A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília. Disponível em: <http://capim.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/466/425>. Acesso em 30 jul. 2010.

_____. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação científica eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2010.

_____. **A transferência da informação para o conhecimento**. 2002. Disponível em: <http://aldoibct.bighost.com.br/pesquisa.htm>. Acesso em: 14 dez. 2010.

_____. A oferta e a demanda da informação. Revisto em jan 2007. Disponível em: <http://aldoibct.bighost.com.br/pesquisa.htm>. Acesso em 14 dez. 2010.

BARROS, Tatiana Afonso de. **Processos de categorização na seleção de secretárias executivas: a fala-em-interação de uma gatekeeper**. Dissertação. (Mestrado em Letras). PUC/RJ, 2008.

BARZILAI-NAHON, Karine. *Toward a theory of network gatekeeping: a framework for exploring information control*. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 9, p. 1493-1512, jul. 2008.

_____. *Gatekeeping: a critical review*. **Annual Review of Information Science and Technology**, vol. 43, n. 1, p. 1-79, 2009.

BATES, Márcia J. *The invisible substrate of information science*. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1043-1050, 1999.

BELKIN, N. J. *Information Concepts for Information Science*. **Journal of Documentation**, v.34, n. 1, p. 55-85, 1978.

BERGER FILHO, R. L. Formação baseada em competências numa concepção inovadora para a formação tecnológica. In: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DOS PAÍSES DO MERCOSUL. 5., **Anais**. Pelotas: MEC/SEMTEC/ETFPPEL, 1998.

BETTIOL, Eugenia M. **Necessidades de Informação na área de Biotecnologia Agropecuária no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Brasília. 1988. 190 p.

_____. Necessidades de informação: uma revisão. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, ABDF, v.18, n.1, p.59-69, jan./jun. 1990.

BIESEK, Kátia Maria. **A prática pedagógica no desenvolvimento do estágio supervisionado no curso de secretariado executivo**. Dissertação (Mestrado em Educação), PUC/Paraná, 2003.

BLATTMANN, Ursula; RADOS, Gregório. Bibliotecários na Sociedade da Informação: mudança de rótulos, funções ou habilidades? **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.5, n.5, p. 42-55, 2000.

BORGES, M., et. al. Estudos cognitivos em Ciência da informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 15, n. 1, Disponível em: <http://www.journal.ufsc.br/index.php/eb/article/view/116/5232>. Acesso em: 09 Jul. 2010.

BORKO, H. *Information science: what is this?* **American Documentation**, v. 19, p. 3-5, 1968.

BRANDÃO, Márcia Nogueira. **Formação do Profissional Secretário Executivo na Universidade Federal do Ceará**: currículo, competência e cidadania. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar 2001.

BRASIL. **Lei nº 6.556**, de 5 de Setembro de 1978. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 05/09/1978, página 14321 (Publicação)

BRASIL. **Lei nº 7.377**, de 30 de Setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 01/10/1985, página 14314 (Publicação), Diário Oficial da União - Seção 1 - 08/10/1985, página 14714 (Retificação)

BRASIL. **Lei nº 9.261**, de 10 de Janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Diário Oficial da União - Seção 1 - 11/01/1996, página 393 (Publicação)

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Disponível em: <www.mec.gov.br>

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Disponível em: <www.mte.gov.br>

BREED, Warren. *Social control in the newsroom: a functional analysis*. In: BERKOWITZ, Daniel Allen. **Social meanings of news: a text-reader**, cap. 9, SAGE Publications, p. 107-122, 1997.

BROOKES, B. C. *The foundations of information science. Part I. Philosophical aspects*. **Journal of Information Science**, v. 2, n. 3-4, p. 125-133, 1980.

BRUNS, Axel. *Gatewatching, not gatekeeping: collaborative online news*. **Media International Australia**, n. 107, pp. 31-44, 2003. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/archive/00000189/>. Acesso em 27 fev. 2011.

BRUSCHINI, C.& LOMBARDI, M.R. O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS

POPULACIONAIS, 10., Caxambu. **Anais**. Belo Horizonte: ABEP, v.1, p. 483-516, 1996.

BUCKLAND, M. K. *Information as a thing*. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, Jun 1991.

BUSH, Vannevar. *As we may think*. **Atlantic Monthly**, n. 1, p. 101-108, Jul 1945.

CABRAL, M. V.. **Profissão**: Arquitecto/a, Coord. Vera Borges. Estudo Promovido pela Ordem dos Arquitectos, Lisboa, Nov 2006. Disponível em: <http://www.arquitectos.pt/documentos/1164322770I3pQH2qr9Wg02JR3.pdf>. Acesso em 29 nov. 2008.

CABRAL, Valéria Aparecida. **Comunicação interna no setor bancário**: estudo de caso sobre a importância estratégica das Relações Públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil. Tese (Mestrado em Comunicação Social). Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo. 1999.

CAPLOW, T. **The Sociology of Work**. Minneapolis: University of Minnesota, 1954.

CAPURRO, R. *What is information science for? A philosophical reflection*. In: VAKKARI, Pertti; CRONIN, Blaise (eds). **Conceptions of library and information science**. London: Taylor Graham, 1992. p. 82-96.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., Belo Horizonte, 2003. **Anais**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

CAPURRO, R. HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p-148-207, jan/abr 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/11.pdf>. Acesso em 22 fev. 2008.

CASE, Donald O. *Information behavior*. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 40, p. 293-327, 2006.

CASE, D. O. *Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior*. San Diego, CA: **Academic Press**, 2002.

CASE, D. et al. *From two-step flow to the internet: the changing array of sources for genetics information seeking*. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 55, n. 8, p. 660–669, 2004.

CASTELS, Manoel. **O poder da Identidade**. v. 2 de A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHATMAN, E. A. *Opinion leadership, poverty and information sharing*. **RQ**, p. 341-353, Spring 1987.

CHATMAN, Elfreda A. *A theory of life in the round*. **Journal of the American Society for Information Science**, n.50, v.3, p. 207- 217, 1999.

CHEN C.; HERNON P. *Information seeking patterns*. **Information seeking: assessing and anticipating user needs**. New York: Neal Schuman, 1982. p. 33-81.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**, São Paulo: Mcgraw-Hill, 1985.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHOO, Chun Wei. *Closing the cognitive gaps: how people process information*.

Financial times. 1999. Disponível em:

<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub?FThis/default.htm>. Acesso em: 18 set. 2005.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHU, C. *Immigrant children mediators (ICM): bridging the literacy gap in immigrant communities*. **New Review of Children's Literature and Librarianship**, v. 5, p. 85-94, 1999.

COCHEN. D. M. O usuário de sistemas documentários e o consumidor da informação. **Palavra-chave**, São Paulo, v. 10, p. 9-11, abril, 1998.

CONRATH, D. W. *The role of the informal organization in decision making on R and D*. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 14, 1968.

COURTRIGH, Christina. *Context in information behavior research*, **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 41, cap. 6, p. 273-306, 2007

COSTA, J. EDUARDO, Perfil tudo de bom - Pesquisa exclusiva da consultoria DBM mostra quem é o profissional que as empresas desejam ter em suas equipes, **Revista Você S.A.** n. 0092, 2007. Disponível em:

http://vocesa.abril.com.br/edicoes/0092/fechado/materia/mt_117241.shtml. Acesso em: 24 jul. 2007.

CRANE, D. **Collaboration: communication and influence**. *A study of the effects of formal and informal collaboration among scientists*. Baltimore, Md: Johns Hopking University, 1968.

CRANE, D. *Social Structure in a Group of Scientists: A Test of the "Invisible College" Hypothesis*. **American Sociological Review**, vol. 34, n. 3, p. 335-352, Jun. 1969.

_____. **Invisible colleges**. Chicago: University of Chicago Press, 1972.

_____. **A natureza e o poder da comunicação científica**. In: Sociologia da Ciência. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, cap. 2, p. 33-54, 1975.

CRAWFORD, S. *Information needs and uses*. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.13, p.61-81, 1978.

CRUM, Norman J. *The librarian-customer relationship: dynamics of filling requests for information*. **Special Libraries**, v. 60, n. 5, p. 269-277, May/June 1969.

CUENCA, A.M.B.; TANAKA, A.C.d'A. Influencia da Internet na comunidade acadêmica científica da área de saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 5, p. 840-846, 2005.

CULLEN, R. *The medical specialist: information gateway or gatekeeper for the family practitioner*. **Bulletin of the Medical Library Association**. v. 85, n. 4, p. 348-355, 1997.

CUNHA, Murilo Bastos da. Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 3-4, 1982.

_____. **Base de dados e bibliotecas brasileiras**. Brasília: ABDF. 1984, 224p.

_____. Biblioteca Universitária e Educação do Usuário. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 175-188, jul./dez. 1986.

_____. Desafios na construção de uma biblioteca digital. **Ciência da Informação**, Brasília, 1999. Disponível em: <http://capim.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/285/252>., Acesso em: 14 dez. 2010.

_____. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan/abr 2000. Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=611&article=307&mode=pdf>. Acesso em: 08 dez. 2007

DÉCIA, Ana Cristina Muniz. **A information literacy na formação do neo-secretário executivo: um estudo de caso da graduação em Secretariado/UFBA**". Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal da Bahia, 2005.

D'ELIA, Maria E.S. **Profissionalismo: não dá para não ter**. São Paulo: Editora Gente, 1997, 110p.

DALE, Ernest e URWICK, Lyndall F. **Organização e assessoria**. São Paulo: Atlas, 1971.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e Grupos Criativos I: descoberta e invenção**, Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DERVIN, B. e NILAN, M. *Information needs and uses: a conceptual and methodological review*. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 21, p. 3-33, 1986.

DÍAZ, MARLERY S. *Las competencias desde la perspectiva informacional: apuntes introductorios a nivel terminológico y conceptual, escenarios e iniciativas*, **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 107-120, jan/abr. 2008.

DINIZ, Marly. **Os donos do saber: profissões e monopólios profissionais**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990, 166p.

DUDZIAK, E. A. *Information literacy: princípios, filosofia e prática*. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p. 23-35, 2002.

DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A.M., SILVA, C.M. Gestão de Pessoas por Competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. IN: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., **Anais**. 22 ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

DUTRA, J.S. (coord.) **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

Federação Nacional de Secretárias e Secretários (FENASSEC). **Código de ética dos profissionais de Secretariado**. Diário Oficial da União. Brasília, 7 jul. 1989.

_____ Disponível em: www.fenassec.com.br, Acesso em: 26 abr. 2011.

FERREIRA, Sueli M. S. Pinto, Novos paradigmas da informação e novas percepções do usuário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 217-223, maio/ago. 1996.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Danielle T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Estudos de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994. 154 p.

_____ **Paradigmas modernos da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 1999. p.11-54.

FIGUEIREDO, Vânia. **Secretariado: dicas e dogmas**. Brasília: Thesaurus, 1987. 144 p.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional**, São Paulo: Atlas, 1995.

_____ Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan-mar 2004.

FREIRE, Gustavo H. Ciência da Informação: temática, histórias e fundamentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.1, p. 6-19, jan/abr, 2006.

FREITAS, Eliana Meireles de; SOARES, Adriana Benevides. Mas o que era mesmo que eu estava dizendo? : a memória nossa de todos os dias, da era

primitiva aos dias atuais. **Cérebro e Mente**, n. 18, 2003. Disponível em: <http://www.cerebromente.org.br/n18/mente/Eliana.doc>>. Acesso em 13 jul. 2006.

FREITAS, Karine. O lugar da Secretária: implicações históricas de gênero no trabalho e imagem da profissão. **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO.1.**, Natal/RN, 13-15 de junho de 2007. Disponível em: http://www.fenasec.com.br/pdf/artigos_trabalhos_o_lugar_da_secretaria.pdf, Acesso em: 26 out. 2010.

Fundação Dom Cabral. Disponível em: <http://www.fdc.org.br>. Acesso em: 05 set. 2010.

GADAMER, H. G. **Verdad y metodo: fundamentos de una hermenêutica filosófica**. Salamanca: Sigueme, 1977.

GARCIA, Elisabeth V. **Muito prazer, sou a secretária do senhor**: um estudo sobre a profissional secretária a partir da análise do discurso. São Caetano do Sul, 1999.

GARVEY, W. & GRIFFITH, B. *Communication and information processing within scientific disciplines: empirical findings for Psychology*. **Information Storage & Retrieval**. n.8, p. 123-136, 1972.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias; TESCAROLO, Ricardo. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 35-40, set/dez 2004.

GASQUE, Kelley Cristine G.D.; COSTA, Sely Maria de Souza. Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39 n. 1, p.21-32, jan./abr., 2010.

GIBSON, JAMES L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY JR., JAMES H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981. 477 p.

GIEBER, Walter. *Across the desk: a study of 16 telegraph editors*. **Journalism Quarterly**. n. 33, p. 423-432, 1956.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr, 1995.

GRANOVETTER, M. S. *The strength of weak ties*. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. *The strength of weak ties: a network theory of revisited*. In: MARSDEN, P.V.; LIN N. (eds). **Social structure and network analysis**. Beverly Hills: Sage Publications, p. 105-130, 1983.

_____. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. Tradução de Cristina Yamagami e revisão técnica de Maurício C. Serafim. **RAE Eletrônica**, Rio de Janeiro/Fundação Getúlio Vargas, vol. 6, n. 1, jan./jun. 2007.

GRESHAM Jr., J.L. *From invisible college to cyberspace college: computer conferencing and the transformation of informal scholarly communication networks. **Interpersonal computing and technology: an electronic journal for the 21st century.*** V.2, n.4, 1994, p.37-52. Disponível em: <http://www.helsinki.fi/science/optek/1994/n4/gresham.txt>. Acesso em: 25 nov. 2008.

GRISSON, D. E CARVALHO, A. **Manual do secretariado executivo.** São Paulo: D'Livros Editora, 1998. 624p.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transiformação**, Campinas, v.9, p.124-137, jan./abr. 1997.

GUIMARÃES, M. E. **O livro azul da secretária moderna.** 19ed., São Paulo: Érica, 2001. 276 p.

HALL, Stuart. **Identidades culturais na pós-modernidade.** Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: [s.ed], 1997.

HARORIMANA D. *Boundary Spanners and Networks of Knowledge: Developing a Knowledge Creation and Transfer Model.* In: **CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT 8.**, 2007. / **ECKM 2007: 8th European Conference on Knowledge Management**, vol. 1, 2007.

HARORIMANA, D. *The Gatekeepers' Intervention in Innovation and Technological Transfer.* **The Electronic Journal of Knowledge Management**, vol. 7 Issue 1, p. 63 - 76, 2009. Disponível em: www.ejkm.com. Acesso em: 24 fev. 2011.

HAYTHORNTHWAITE, C. *Social network analysis: an approach and technique for the study of information exchange.* **Library & Information Science Research.** v. 18, n. 4, n. 18, p. 323-342, Autumn, 1996.

HJØRLAND, B. *Theory and metatheory of information science: a new interpretation.* **Journal of Documentation.** n. 54, n. 5, p. 606-621, Dec. 1998.

_____. *Epistemology and the sócio-cognitive perspective in information science.* **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 4, p. 257-70, 2002.

HOLLAND, M. *The change agent.* In: REID, B. J.; FOSTER, W (eds). **Achieving cultural change in networked libraries.** Aldershot: Gower, 2000. p.105-107.

HYMAN, Herbert H. *Reflections on reference groups.* **Public Opinion Quartely.** v. 24, p. 383-396, 1960.

IAAP - *International Association of Administrative Professionals.* Disponível em: www.iaap-hq.org. Acesso em: 04 ago. 2010.

INGWERSEN, Peter. *Conceptions of information science.* In: VAKKARI, P.; CRONIN, B. (eds). **Conceptions of library and information science: historical, empirical and theoretical perspectives.** Londres. Los Angeles: Taylor Graham, p. 299-312, 1992.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista **L'Orientation Scolair et Professionnelle** – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.;

TANGUY, L. (Org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

JOSEFH, Susan. **Administração da qualidade total**. SP: Ed. Ibrasa, 1997.

KALFON, J. *Faut-il confier la construction des bibliothèques de demain aux bibliothécaires d'aujourd'hui?*. **Archimag: Le technologies de l'Information**, Paris, n. 195, p.26-27, juin 2006.

KARI, J. e SAVOLAINEN, R. *Towards a contextual model of information seeking on the web*. **New Review of Information Behavior Research**. v.4, n. 1, p. 155-175, 2003.

KATZ, Elihu. *The two-step flow of communication: an up-to-date report on an hypothesis*. **The Public Opinion Quarterly**. v. 21, n. 1. *Anniversary Issue Devoted to Twenty Years of Public Opinion Research*, p. 61-78, Spring, 1957. *Published by: Oxford University Press on behalf of the American Association for Public Opinion Research*. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2746790>>. Acesso em: 07 dez. 2009.

KATZ E.; LAZARFELD, P. F. *Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications*. New York: The Free Press, 1965.

KATZ, Ralph *et al.* *Organizations*. In: DORF, Richard C. (Ed.). **The technology management handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2000. cap. 7.

KELLEY, H. *Attitudes and judgments as influenced by reference groups*. In: SWANSON, G. E.; NEWCOMB, T. M.; HARTLEY, E. L.(eds). **Readings in social psychology**. New York: Henry Holt and Company, 1952. p. 210-214.

KLOBAS, J. e MCGILL, T. *Identification of technological gatekeepers in the information technology profession.*, **Journal of the American Society for Information Science**, vol. 46, n. 8, p. 581-589, 1995.

KRACKHARDT, D & HANSON, J. *Informal networks: the company behind the chart*. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 71, n. 4, p. 104-111, jul-ago. 1993.

_____. *Informal Networks: The Company*. In: PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organizations**. [s.l.] Butterworth-Heinemann, p.37-49, 1997.

KUHN, THOMAS. **The structure of scientific revolutions**. 2nd.ed., Chicago: University of Chicago, 1970.

KUIPERS, K. J. **Formal and informal networks in the workplace**. Tese (Doutorado em Filosofia), Stanford University, California, 1999. 117 p.

KURGANT, P. As teorias de administração e os serviços de enfermagem. In: **Administração em enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991. cap. 1, p. 3-13.

KURTZ, N. R. *Gatekeepers: Agents in acculturation*, **Rural Sociology**, 33, n. 1, p. 64-70, 1968.

LANCASTER, F.W. ed. **Libraries and the Future: essays on the library in the twenty-first century**. New York: Hartwork Press, 1993.

LANCASTER, F. W. Acessibilidade da informação em pesquisa científica em progresso. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 109-117, 1975.

LARGE, Peter. **The Micro Revolution Revisited**. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1984.

LASSWELL, H. D. *The structure and function of communication in society*. In: L. Bryson (Ed.), **The communication of ideas**. New York: Institute for Religious and Social Studies. Quoted from a reprint of the article in W. Schramm & D. F. Roberts, *The process and effects of mass communication*). Urbana: University of Illinois Press. 1948. p. 84-99.

LASTRES, HELENA M. M. Ciência e Tecnologia na Era do Conhecimento: um óbvio papel estratégico? **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 9, p. 14-21, out. 2000.

_____ Indicadores da Era do conhecimento: pautando novas políticas na América Latina. IN: TALLER DE INDICADORES DE CIENCIA Y TECNOLOGIA IBEROAMERICANO E INTERAMERICANO.6., *Sesión Sociedad del Conocimiento: el desafío de avanzar en la construcción y normalización de un conjunto básico de indicadores*, 2004. **Anais**. Buenos Aires, 2004.

LAZARFELD, Paul F. *Reflections of business*. **The American Journal of Sociology**, v. 65, n. 1, p. 1-31, Jul. 1959. Published by: The University of Chicago Press Stable. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2773616>>. Acesso em: 28 nov. 2009.

LAZARTE, Leonardo. Ecologia cognitiva na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.2, pp. 43-51, 2000.

COADIC, Y-F. A Ciência da Informação. 2.ed. Tradução de Maria Yêda F. S. de Figueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004. 2.ed. rev. atual. 124 p.

LEWIN, Kurt. **Field theory in social science: Selected theoretical papers**. London: Tavistock, 1952. 346 p.

_____ Problemas de Dinâmica de Grupo. São Paulo: Cultrix, 1978.

Library Literature & Information Science (LISA). Disponível em: <http://www.hwwilson.com/databases/liblit.cfm>. Acesso em: 21 dez. 2010 .

LIKERT, Rensis e LIKERT, Jane G. **Administração de conflitos**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1980.

LIN, N. *Building a network theory of social capital*. Duke: University of California, **Connections**, 1999. Disponível em: http://www.insna.org/PDF/Connections/v22/1999_I-1-4.pdf . Acesso em 30 out. 2009.

LINDSAY, *Human information processing: an introduction to psychology*. New York: Academic Press, 1972.

LINGWOOD, D. A. *Interpersonal communication, scientific productivity and invisible colleges: studies of two behavioral science research areas*. **American Educational Research Association**, Washington, DC, 1968.

LU, Yang. *The human in human information acquisition: Understanding gatekeeping and proposing new directions in scholarship*, **Library & Information Science Research**, v. 29, Issue 1, March 2007, pages 103-123. Disponível em: < http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5R-4NDX2YW-4&_user=1825724&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_view=c&_acct=C000054933&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1825724&md5=58b0ab947d4230f31df5f71d30113be5#bib63>. Acesso em: 14 nov. 2008.

LUIZ, R. **Clima Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAGALHÃES, S.J. Wanderley, M. H. & Rocha, J. Desenvolvimento de Competências: o Futuro Agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, Jan. 1997.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D.; *Information orientation: people, technology and the Bottom Line*. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 69-80, 2000.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. MARCHIORI, Patrícia Zeni. Que profissional queremos formar para o século XXI: graduação. **Informação & Informação**, Londrina, v.1, n.1, p.27-34, jan./jun. 1996.

MARINHO, Sandra. **Redes informais de comunicação** : um estudo de caso em I&D. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade de Minho, Portugal, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/3292>. Acesso em: 24 fev. 2011.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de O. Redes e Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.

MATHEUS, R. F. Rafael Capurro e a filosofia da informação: abordagens, conceitos e metodologias de pesquisa para a Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. vol. 10, n. 2, pp.140-165, 2005.

MATURANA, R. H., VARELA, F. **El arbol del conocimiento**. Santiago: Editorial Universitaria, 14.ed., 1984.

MATURANA R. H. **Emoções e Linguagem na Educação e na Política**. Tradução de José Fernando Campos Fortes. 3ª. Reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2006.

MCKAY, Sandra. **As Writing for scholarly publication: behind the scenes in language education**. Disponível em: < http://books.google.com.br/books?id=eN_CXfKNhtIC&printsec=frontcover&dq=As+

[Writing+for+scholarly+publication:+behind+the+scenes+in+language+education,&hl=pt-](#). Acesso em: 26 out. 2009.

MEADOWS, A. J. Avaliando o desenvolvimento da comunicação eletrônica. *In*: MUELLER, S. P. M.; PASSOS, E. J. L. **Comunicação científica**. Brasília: Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação, 2000. p. 23-34.

MEDEIROS, João Bosco & HERNANDES, S. **Manual da Secretária**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 373p.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C; PIETRE, P. H. J. **Administração**: conceitos e aplicações, São Paulo: Ed. Harbra, 1998.

MELO, HILDETE P. **Gênero e pobreza no Brasil**. Relatório Final do Projeto *Governabilidad Democrática de Género en América Latina y el Caribe*. Convênio: Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) e Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM). CEPAL. 2005. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/geral/publicacoes.asp>. Acesso em 24 out. 2010.

MENOU, M.. Cultura, informação e educação de profissionais de informação nos países em desenvolvimento. **Ciência da Informação**, Brasília, dez. 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/447/406>. Acesso em: 03 dez. 2010.

METoyer-DURAN, C. *Information gatekeepers. Annual Review of Information Science and Technology*. v. 28, p. 111–150, 1993.

MINTZBERG, HENRY. *The Manager's Job: Folklore and Fact*. *In*: John J. Garbarro (ed.) *Managing People and Organization*, **Harvard Business School Publications**, 1992. Disponível em: <http://www.uu.edu/personal/bnance/318/mintz.html>. Acesso em: 21 set. 2010.

MIRANDA, S. V. **Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais**: o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, 2007.

MOOERS, Calvin N./*Mooers' Law; or Why some retrieval systems are used and others are not*. **American Documentation**, v.11, n. 3, Jul 1960.

MORADO NASCIMENTO, D. A abordagem sócio-cultural da informação. Artigo originalmente apresentado no **ENANCIB – ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 7., 19-22 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=71>>. Acesso em: 21 set. 2010.

MORESI, E. A.. Delineando o valor do sistema de informação em uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

MUELLER, Suzana P. M. Perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação e formação profissional. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.17, n.1, p.63-70, jan./jun. 1989.

_____ Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbott – proposta de estudo. *In*: BAPTISTA, S.G. e MUELLER, S. P. M. (org.) **Profissional da Informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p 23-54 (Estudos Avançados em Ciência da Informação, v. 3)

MÜLLER, Andreas. Por que perdemos o foco. **Amanhã**. n. 201, julho, 2004. Disponível em <http://amanha.terra.com.br/edicoes/201/capa01.asp>>. Acesso em: 27 jul. 2006.

NAISBITT, J.& ABURLENE, P. **Megatrends 2000**: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. São Paulo: Amana Key, 2003. 455p.

NASCIMENTO, Maria Alice R. O profissional da informação e o paradigma da sociedade da aprendizagem. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO. **Anais**, Porto Alegre, 2000, Associação Portoalegrense de Bibliotecários. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000759/01/T106.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2008.

NATALENSE, M.L.C. **Manual prático**: Secretária Executiva. 3.ed. São Paulo: IOB, 1998.

NELSON, M. **We have the information you want, but getting it will cost you: being held hostage by information overload**. Disponível em: <http://www.acm.org/crossroads/xrds1-1/mnelson.html>. Acesso em: 02 nov. 2009.

NETVIBES. Agregador e leitor de RSS. Disponível em: <http://www.netvibes.com>. Acesso em: 24 mar. 2006.

NEUSTADT, Richard E. *Presidential Power*. New York: John Wiley., 1960, p. 153-154.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 1996.

NEWSTROM, J. W. e DAVIS, K. **Organizational behavior: a management challenge**, 2nd.ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1977.

NOCHUR K.; ALLEN T. J. *Do nominated boundary spanners become effective technological gatekeepers*. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 39, p. 265–269, 1992.

NONAKA I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 7.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCLC, *Online Computer Library Center*. Disponível em: <http://www.oclc.org>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite. **A (re)construção da identidade profissional de secretária**: um estudo de estórias de vida. Dissertação (Mestrado em Letras). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), 2010.

ORTEGA Y GASSET, José. *Misión del bibliotecário y outros ensaios afines*. 2.ed. Madrid: **Revista de ocidente**, 1967.

OURIQUES, Helton Ricardo; RAMOS, Ivoneti da Silva. Trabalho feminino no terceiro setor: o mito da emancipação feminina. *In*: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 7, p. 137-162

PAIM, Altair dos Santos. **Aparência física, estereótipos e inserção profissional: um estudo sobre a profissão de secretário executivo segundo a percepção das estudantes de secretariado**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

PAISLEY, W. J. *Information needs and uses*. **Annual Review of Information Science and Technology**. v.3, p. 1-30, 1968.

PARSONS, Talcott. *The Professions and Social Structure*. **Social Forces**, v. 17, n. 4, p. 457-467, 1939. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2570695>. Acesso em: 16 mar. 2011.

PENNIMAN, W. D. *Shaping the future for libraries through leadership and research*. *In*: F.W. Lancaster (Ed.), **Libraries and the future: Essays on the library in the twenty-first century**. New York: Haworth Press, 1993.

PEREIRA, M.E. **Psicologia Social dos Estereótipos**. São Paulo: Edusp, 2002.

PERSSON, O. *Critical comments on the gatekeeper concept in science and technology*. **R&D Management**, v. 11, n. 1, p. 37-40, 1981.

PETERS, TOM, 50 regras do líder, artigo publicado na revista **VOCÊ S/A**, Disponível em: http://vocesa.abril.com.br/evolucao/aberto/ar_127821.shtml?enviaEmail_true. Acesso em: 24 jul. 2007.

PETERSON, Sophia. *Foreign news gatekeepers and criteria for newsworthiness*. **Journalism Quarterly**. v. 56, 1979.

PETTIGREW, Karen E.; FIDEL, Raya; BRUCE, Harry. *Conceptual frameworks in information behavior*. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 35, p. 43-78, 2001.

PINTO, Márcia. **O inglês no mercado de trabalho do secretário executivo bilíngüe**. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem). PUC/São Paulo, 2002.

POMPEU, Silma Carneiro. **A questão da competência intercultural na formação do Profissional em Secretariado Bilingue**. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza/SP, 2004.

POPPER, K. L. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1985.

PORTELA, Keyla e SCHUMACHER, Alexandre. **Ferramentas do secretário executivo**. Santa Cruz do Rio Pardo: Editora Viena, 2006. 263p.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.
- PRICE, Derek de Solla. **Little science, big science**. New York: Harcourt, 1962.
- PRUSAK, L. e MCGEE, J., **Gerenciamento Estratégico da informação**. São Paulo: Ernst & Young, Ed Campus, 1995.
- REESE, Stephen D.; BALLINGER, Jane. *The roots of a sociology of news: remembering Mr. Gates and social control in the newsroom*. **Journalism and Mass Communication Quarterly**, v. 78, n. 4, p. 641-658, Winter 2007.
- Revista Entre livros. **Biblioteca universal ao alcance do mouse**. n. 15, jul/2006, Disponível em: <http://revistaentrelivros.uol.com.br/edicoes/15/artigo21107-1.asp?o=r>. Acesso em 07 jul. 2006.
- REVISTA VOCÊ SA. Outubro de 2010. Disponível em: www.vocesa.com.br. Acesso em: 24 out. 2010.
- Richardson, R. J. (org.). **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROPÉ, F. Dos saberes às competências? O caso do francês. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- SABINO, Rosimeri F.; ROCHA, Fabio G. **Secretariado**: do escriba ao *web writer*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- SABINO, Rosimeri Ferraz. **A profissão de secretário executivo no Brasil**: políticas para formação e emprego. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade São Marcos, São Paulo, 2006, 250p.
- SALLES, Dênia. Ânãsia do saber. **Revista Hebron**, n. 22, mar/abr, 2003.
- SALOMÃO, A. H. & ASHLEY, P. A. Equipes de excelência para o sucesso empresarial: um modelo analítico para diagnóstico e aplicação gerencial, In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. 4., **Anais**. NITERÓI, RJ, 31 de julho-01-02 agosto de 2008.
- SANGHEON, Lee; MCCANN, Deirdre e MESSENGER, Jon C. **Duração do Trabalho em Todo o Mundo**: tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global comparada. Secretaria Internacional de Trabalho. – Brasília: OIT, 2009. Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/topic/employment/pub/jornada_de_trabalho_145.pdf. Acesso em: 01 ago. 2010.
- SARACEVIC, T. *Information science: origin, evolution and relations*. In: VAKKARI P.; CRONIN, B. (eds). **Conceptions of library and information science: historical, empirical and theoretical perspectives**. London: Taylor Graham, 1992. p. 5–27.

_____. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SAVOLAINEN, R. *Everyday life information seeking: approaching information seeking in the context of "way of life"*. **Library & Information Science Research**. v.17, p. 259–294, 1995.

SEIBLITZ, VERA MARROS DE LOSSIO E. **Supersecretária**. O guia para a profissional que quer vencer na vida. São Paulo: Nobel, 1999. 109 p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 21.ed., Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SHANNON, C. E. S WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois, 1962.

SHOEMAKER, P.J. **Communication concepts 3: Gatekeeping**, Sage, Newbury Park, CA, 1991.

_____. *Media gatekeeping*. In: SALWEN, M.; STACKS, D. **An Integrated approach to communication theory and research**. Michael Brian Salwen, Don W. Stacks (eds), 1996.

_____. *A new gatekeeping model*. In: BERKOWITZ, Daniel Allen. **Social meanings of news: a text-reader**, SAGE Publications, 1997. cap. 4.,p. 57-62.

SHOEMAKER, P. J. e REESE, S. D. **Mediating the message: theories of influences on mass media**. 2nd.ed., Austin: Longman, 1996.

SHOEMAKER, P. J. *et al.* *Individual and routine forces in gatekeeping*. **Journalism and Mass Communication Quarterly**, v. 78, p. 233–246, 2001.

SHOEMAKER, P. J. *et al.* *Journalists as gatekeepers*. *Handbook of Journalism Studies*. Karin Wahl-Jorgensen, Thomas Hanitzsch (eds). **ICA Handbook Series**, 2008.

SILVA, G. B. **Enfermagem profissional: análise crítica**. São Paulo: Cortez, 1986. 143p.

SILVA, Tomaz, T. (org.). **Identidade e diferença**. Petrópolis: Vozes, 2000.

Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal (SIS/DF). Disponível em: www.sisdf.com.br .

SLA. Special Libraries Association. Disponível em: <http://www.sla.org/>. Acesso em: 17 dez. 2010.

SLATER, J & BALLBACK, J. **Marketing pessoal**: como orientar sua carreira para o sucesso, 3.ed., São Paulo: Futura, 2002.

SNYDER, Paul. *Mr Gates revisited: a 1966 version of the 1949 case study*. **Journalism Quarterly**. v. 44, p. 419-427, 1967.

SNYDER, Peter .Z. *Neighborhood gatekeepers in the process of urban adaptation: Cross-ethnic commonalities*. **Urban Anthropology**, v. 5, n. 1, p. 35–52, 1976.

STURGES, P. *Gatekeepers and other intermediaries*. **Aslib Proceedings**, v. 53, n. 2, p. 62–67, 2001.

SUAIDEN, EMIR J. A biblioteca pública no contexto da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 52-60, maio/ago 2000.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWANSON, D. R. *On improving communication among scientists*. **Library Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 79-87, April 1966.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Tradução Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TARAPANOFF, Kira. O profissional da informação pensando estrategicamente. *In*: SIMPÓSIO BRASIL - SUL DE INFORMAÇÃO, 1996, Londrina. **Anais**. Londrina: UEL, 1996. p. 115-141.

_____. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Diagnóstico de necessidades de treinamento e educação continuada. Brasília: IEL/DF, 1997.

_____. O bibliotecário na sociedade pós-industrial. *In*: SNBU. SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. 11., **Anais**. Florianópolis, 2000.

TARAPANOFF, Kira; SUAIDEN, E. e OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. DataGramaZero, **Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 5, artigo 04, out. 2002.

TARAPANOFF, Kira (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. ISBN: 85-7652-063-x

TARGINO, Maria das Graças. Novas tecnologias de comunicação: ritos, mitos, ou ditos? **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. Qual é o futuro dos profissionais da informação?

Informal Informática, set.1999. Disponível em:

http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/ARTIGOSGESTAODOCONHECIMENTO/ARTIGOSGC/ARTIGO_200999_4.PDF. . Acesso em:12 maio 2006.

TOMAEL, Maria Inês; ALCARA, Adriana Rosecler and DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TORRES, C. B. **Fatores intervenientes no processo de busca e obtenção de informação em uma biblioteca universitária por usuários da área de odontologia**. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação). UFMG, 2001.

TUCHMAN, G. *Making news by doing work: routinizing the unexpected*. *In*: BERKOWITZ, Daniel Allen. *Social meanings of news: a text-reader*, cap. XX, **SAGE Publications**, 1997.

TUCHMAN, G. *The production of news*. In: JENSEN, K. B. **A handbook of media and communication research**. (org.) Londres/Nova York: Routledge, p. 78-90, 2002. 332p.

TUSHMAN M. L.; KATZ, R. *External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers*. **Management Science**, v. 26, p. 1071–1085, 1980,. Disponível em: <
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/47594/externalcommunic00katz.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 dez. 2010

TUSHMAN, M.L. *Managing communication networks in R&D laboratories*. In: M.L. Tushman and W.L. Moore (eds.) **Readings in the Management of Innovation**, Boston: Pitman Publishing Inc. 1982. p. 349–362.

VAKKARI, Pertti. *Library and information science: its content and scope*. **Advances in Librarianship**, v. 18, p. 1- 55, 1994.

VALENTIM, M.. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis. Disponível em:
<http://www.journal.ufsc.br/index.php/eb/article/view/12/5058>. Acesso em 14 nov. 2010.

_____ (org). **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação** profissional. São Paulo: Polis, 2000.

VALENZUELA, Maria Elena. Igualdade de oportunidades e discriminação de raça e gênero no mercado do trabalho no Brasil. In: POSTHUMA, A.C. **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade**. Brasília: OIT/TEM: São Paulo: Ed. 34, 1999, 472 p.

VIEIRA, Anna. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros. Um instrumento de macropolítica de informação. **Ciência da Informação**,. Brasília, v. 28, n. 2, p. 174-189, maio/ago, 1999.

VIOTTI, Eduardo B. Fundamentos e Evolução dos Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação. Capítulo 1. Viotti, Eduardo e Mariano Macedo (Orgs.) In: **Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil**. Campinas: Editora Unicamp, 2003. p. 41-87.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: University Press. (Structural analysis in the Social Sciences. Social sciences series) v. 8, 1994.

WATTS, XX **Adoption of mediated knowledge in organization: source credibility and information usefulness**. PhD Dissertation, Boston University, 1998.

WAXMAN, Jerry. *Local broadcast gatekeeping during natural disaster*. **Journalism Quarterly**. v. 50, p. 751-758, 1973.

WEIMANN, Gabriel. *On the importance of marginality: one more step into the two-step flow of communication*. **American Sociological Review**, v. 47, n. 6, p. 764-

773, dez 1982. *Published by:* American Sociological Association. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2095212>. Acesso em: 07 dez. 2009.

WELLMAN, B. *Network analysis: some basic principles*. In: COLLINS, . R. (ed.). **Sociological theory**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 155–200.

WERSIG, G.; NEVELLING, U. *The phenomena of interest to Information Science*. **The Information Scientist**, London, v. 9, n. 4, p. 127-140, dec. 1975

WHITE, D. M. *The “gate keeper: A case study in the selection of news*, **Journalism Quarterly**, v. 27, p. 383-390, 1950.

WHITE, David Manning. *The gate keeper: a case study in the selections of news*. In: BERKOWITZ, Daniel Allen. *Social meanings of news: a text-reader*, **SAGE Publications**, 1997. cap. 5, p. 63-71.

WILENSKY, H. L. *The Professionalization of Everyone?* **American Journal of Sociology**, 70: 137-58, 1964.

WILKIN, A. *Personal roles and barriers in information transfer*. In: VOIGT, M. J.; HARRIS M. H. (eds.). **Advances in Librarianship**. v. 7. New York: Academic Press, 1977. p. 257–297.

WILSON-DAVIS, K. *The Centre for Research on Users Studies: aims and functions*. **Aslib Proceedings**, v. 29, n. 2, p. 65-69, Feb. 1977.

WILSON, P. **Public knowledge, private ignorance: toward a library and information policy**. London: Greenwood Press, 1977.

WILSON, T. D. *Model in information behavior*. **Journal of documentation**, v. 55, n. 3, p. 249-270, jun. 1999.

_____. *Human Information Behavior*. **Information Science Research**, v. 3, n. 2, 2000.

_____. *On user studies and information needs*. **Journal of Documentation**, v. 62, n. 6, p. 658-670, 2006.

WURMAN, R.S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.

YOVITS, M. C. *Information Science: toward the development of a true scientific discipline*. **American Documentation**, v. 20, n. 4, p. 369-76, 1969.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trilinsy, São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

ZIPF, G.K. **Human behavior and the principle of least effort: an introduction to human ecology**. Cambridge: Addison-Wesley Press, 1949.

ZUCCALA, Alesia. *Modeling the Invisible College*. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 57, n. 2, p. 152–168, 2006.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO FASE I

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS, FONTES E USOS DA INFORMAÇÃO

A Secretária Executiva abaixo identificada foi esclarecida sobre a pesquisa e concorda que o conteúdo de suas respostas seja utilizado, sem identificação, para a realização da mesma.

NOME:

ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA:

IDADE: () ANOS

TEMPO DE EXERCÍCIO EM SECRETARIADO EXECUTIVO: () ANOS E () MESES

TEMPO DE EXERCÍCIO NA EMPRESA ATUAL COMO SECRETÁRIO: () ANOS E () MESES

NÚMERO DE SUBORDINADOS: () INCLUIR AUXILIARES, ESTAGIÁRIOS, OFFICE-BOYS, OFFICE-GIRLS, MOTORISTA, COPEIRA, ETC.)

NOS ÚLTIMOS 5 ANOS O NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE VOCÊ TEM:

() NÃO TENHO () AUMENTOU () PERMANECEU O MESMO () DIMINUI

1 QUAL É O SEU CONHECIMENTO DE LÍNGUAS?

INGLÊS () BÁSICO () INTERMEDIÁRIO () AVANÇADO

ESPAANHOL () BÁSICO () INTERMEDIÁRIO () AVANÇADO

FRANCÊS () BÁSICO () INTERMEDIÁRIO () AVANÇADO

PORTUGUÊS () BÁSICO () INTERMEDIÁRIO () AVANÇADO

OUTRO:

2 QUAL É O SEU SALÁRIO?

() ATÉ 700 REAIS

() DE 701 A 1500 REAIS

() DE 1501 A 2200 REAIS

() DE 2201 A 3000 REAIS

() DE 3001 A 4000 REAIS

() MAIS DE 4000 REAIS

3 COM RELAÇÃO AO SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL, ASSINALE A RESPOSTA MAIS PRÓXIMA DO SEU DESEMPENHO:

() DESPREPARADA PARA DESEMPENHAR AS ATIVIDADES

() RAZOAVELMENTE PREPARADA PARA DESEMPENHAR AS ATIVIDADES SECRETARIAIS

() PREPARADA PARA DESEMPENHAR **QUASE TODAS** AS ATIVIDADES EXIGIDAS

() RAZOAVELMENTE PREPARADA PARA ATUAR COM DIFICULDADES EVENTUAIS

() PREPARADA PLENAMENTE PARA ATUAÇÃO NA ÁREA SECRETARIAL

4 AS INFORMAÇÕES OBTIDAS OU TRANSMITIDAS POR VOCÊ DERIVAM DAS SEGUINTE FONTES (ASSINALE COM UM X)

FONTES	NUNCA	RARAS VEZES	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
CONTATOS PESSOAIS COM PESSOAS DE FORA DA EMPRESA					
CONTATOS PESSOAIS COM FUNCIONÁRIOS DA MESMA EMPRESA					
TELEFONEMAS EXTERNOS					
TELEFONEMAS INTERNOS					
INTERNET					
E-MAILS					
DOCUMENTOS FÍSICOS					
OUTROS. CITE:					

7 EM GERAL, A MAIOR PARTE DAS INFORMAÇÕES UTILIZADAS POR VOCÊ É PROVENIENTE DE:

	NUNCA	RARAS VEZES	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
PESSOAS DO MESMO DEPARTAMENTO					
COLEGAS DA MESMA SALA					
PESSOAS DE OUTROS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA					
PESSOAS DE OUTRAS EMPRESAS					
CONSULTAS A PROTOCOLO DA EMPRESA					
CONSULTAS À INTERNET					
E-MAILS					
CONSULTAS A DOCUMENTOS					
CONSULTAS A JORNAIS E REVISTAS					
OUTRO. ESPECIFICAR					

8 EM GERAL, A FREQUÊNCIA DO USO DE INFORMAÇÕES EXTERNAS PARA O DESEMPENHO DAS SUAS ATIVIDADES PODE SER CONSIDERADA:

- () INTENSO. O TEMPO TODO EU PRECISO FAZER CONTATOS EXTERNOS
 () MODERADO. FAÇO USO DE CONTATOS EXTERNOS UMA OU DUAS VEZES POR DIA
 () POUCO. FAÇO USO DE CONTATOS EXTERNOS DUAS OU TRÊS VEZES POR SEMANA
 () RARO. FAÇO USO DE CONTATOS EXTERNOS UMA VEZ POR SEMANA
 () ESPORÁDICO. FAÇO USO DE CONTATOS EXTERNOS UMA VEZ POR MÊS
 () NÃO COSTUMO EFETUAR CONTATOS EXTERNOS. POR QUÊ?

9 NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES, VOCÊ COSTUMA UTILIZAR OS COMPUTADORES PARA:

USO DO COMPUTADOR PARA:	NUNCA	RARAS VEZES	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
DIGITAR TRABALHOS					
BUSCAR INFORMAÇÕES NA INTERNET					
ESTUDAR/PESQUISAR					
LER E-MAILS					
LER, SELECIONAR E RESPONDER E-MAILS DO SUPERIOR					
LER MATERIAL PRÓPRIO					
LAZER					
OUTRO. ESPECIFICAR					

10 PROGRAMAS DE COMPUTADORES NORMALMENTE UTILIZADOS POR VOCÊ:

	NUNCA	RARAS VEZES	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
EDITOR DE TEXTO (<i>WORD, WRITER, OU SIMILAR</i>)					
<i>POWER POINT</i> (OU SIMILAR)					
<i>EXCEL</i> (OU SIMILAR)					
<i>ACCESS</i> (OU SIMILAR)					
<i>MICROSOFT OUTLOOK</i> (OU SIMILAR PARA ENVIAR E RECEBER E-MAILS)					
NAVEGADOR DE INTERNET (<i>INTERNET EXPLORER, MOZILLA, CRHOME</i> OU SIMILAR)					
OUTRO. ESPECIFICAR:					
OUTRO. ESPECIFICAR					

11 SE VOCÊ ACHAR IMPORTANTE, POR FAVOR, INCLUA ABAIXO AS OBSERVAÇÕES, SUGESTÕES, PROBLEMAS E SOLUÇÕES QUE NÃO FORAM INCLuíDOS NAS QUESTÕES APRESENTADAS NESSA PESQUISA.

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO FASE II

PAPÉIS INFORMACIONAIS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO – QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

NOME:

EMPRESA:

1) NÍVEL EDUCACIONAL MAIS ELEVADO: X GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO OUTRO:
ANO DE CONCLUSÃO: INSTITUIÇÃO:

2) COM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO ATUAL, QUE CARGO CONSTA NA SUA CARTEIRA DE TRABALHO?

3) QUAL É SETOR ONDE VOCÊ TRABALHA E QUAL É O NÍVEL HIERÁRQUICO DESTE SETOR DENTRO DA ORGANIZAÇÃO?

4) QUAL É O SEU HORÁRIO DE TRABALHO?

5) VOCÊ TRABALHA COM ARQUIVOS? QUE TIPO DE DOCUMENTOS SÃO ARQUIVADOS NO SEU SETOR?

6) QUE TIPO DE INFORMAÇÕES CIRCULA NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

7) DE QUEM É A RESPONSABILIDADE DE DISTRIBUIR INFORMAÇÕES? COMO É FEITA ESTA DISTRIBUIÇÃO?

8) COMO É FEITO O CONTROLE DE DOCUMENTOS E CORRESPONDÊNCIAS NO SEU SETOR? QUEM É O RESPONSÁVEL?

9) COMO SÃO NORMALMENTE TRATADOS OS E-MAILS DIRIGIDOS AO SEU SUPERIOR? QUEM OS GERENCIA? QUEM OS ORGANIZA PARA PROVIDÊNCIAS SUBSEQUENTES? QUAL É A SUA PARTICIPAÇÃO NO SEU ANDAMENTO?

10) O VOLUME DE INFORMAÇÕES QUE DEVEM SER TRANSMITIDAS RELACIONADAS A, POR EXEMPLO, RESULTADOS DE REUNIÃO, ATAS DE REUNIÕES, CONVOCAÇÃO PARA REUNIÕES E OUTROS, É GRANDE? COMO É FEITA ESTA DISSEMINAÇÃO? QUEM É RESPONSÁVEL?

11) E QUANTO ÀS INFORMAÇÕES QUE DEVEM SER ORGANIZADAS E TRANSMITIDAS, OU SEJA, ENTREGUES PARA O SEU SUPERIOR, COMO É FEITO ESTA TRANSMISSÃO? QUAIS AS PESSOAS QUE TÊM ATUAÇÃO DIRETA NESTE PONTO? EXPLIQUE QUE INFORMAÇÕES SÃO ESTAS E COMO É FEITO ESTE REPASSE.

12) NO SENTIDO INVERSO, COMO AS INFORMAÇÕES QUE O SEU SUPERIOR PRECISA REPASSAR AOS COLEGAS DE TRABALHO OU A PESSOAS DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES CHEGAM AO SEU DESTINATÁRIO? QUEM RESPONDE DIRETAMENTE POR ESTE REPASSE? COMO ISSO É FEITO?

13) QUANTO AO SEU PENSAMENTO SOBRE A PROFISSÃO, OPINE SOBRE AS SEGUINTE AFIRMATIVAS:

A) O SECRETÁRIO EXECUTIVO É DESVALORIZADO NO MERCADO DE TRABALHO

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

B) O PAPEL DO SECRETÁRIO É MUITO CONFUNDIDO COM O DO RECEPCIONISTA

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

C) A PROFISSÃO DE SECRETARIADO É MUITAS VEZES ESCOLHIDA PORQUE NÃO EXIGE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

D) NÃO É PRECISO O DIPLOMA DE CURSO DE SECRETARIADO PARA O DESEMPENHO DE ATIVIDADES SECRETARIAS

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

E) A CARREIRA DE SECRETARIADO, NORMALMENTE, NÃO EXIGE NENHUMA QUALIFICAÇÃO: APRENDE-SE NA PRÁTICA

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

F) OS PROFISSIONAIS MANTÊM RELACIONAMENTO COM OUTROS MEMBROS DA PROFISSÃO, O QUE FORTALECE O GRUPO

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

G) A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO PODE SER UM TRAMPOLIM PARA CONSEGUIR CARGOS MELHORES

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

POR FAVOR, FAÇA ALGUM COMENTÁRIO SOBRE O ASSUNTO:

14) SE VOCÊ ACHAR IMPORTANTE, INCLUA OBSERVAÇÕES, SUGESTÕES, PROBLEMAS E SOLUÇÕES QUE NÃO FORAM INCLUÍDOS NAS QUESTÕES APRESENTADAS NESTA PESQUISA.

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO FASE III (SUPERIOR HIERÁRQUICO)
PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

NOME: _____ CARGO: _____

NOME DA ORGANIZAÇÃO: _____ TELEFONE: _____

IDADE: ____ SEXO: ____ NOME DO SECRETÁRIO EXECUTIVO SUBORDINADO: _____

1 ASSINALE ABAIXO A ALTERNATIVA QUE MELHOR REPRESENTA O SEU PENSAMENTO SOBRE AS ATIVIDADES E COMPETÊNCIAS QUE CABEM AO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

	NUNCA	RARAS VEZES	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
COLETAR INFORMAÇÕES PARA O SUPERIOR A SEU PEDIDO					
COLETAR INFORMAÇÕES PARA O SUPERIOR POR INICIATIVA PRÓPRIA					
REPASSAR INFORMAÇÕES RECEBIDAS DO SUPERIOR A OUTRAS PESSOAS					
SELECIONAR E ORGANIZAR INFORMAÇÕES RELEVANTES RECEBIDAS PARA O SUPERIOR ELABORANDO UMA LISTAGEM DE PENDÊNCIAS PARA DESPACHO ...					
FACILITAR OU DIFICULTAR O ACESSO A INFORMAÇÕES RESTRITAS					
SER CAPAZ DE IDENTIFICAR INFORMAÇÕES SENSÍVEIS E PROTEGÊ-LAS					
ATENDER CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS, RECONHECENDO AS DIFERENÇAS CULTURAIS, EVITANDO CONFLITOS DE RELACIONAMENTO					
RECONHECER A QUEM ENCAMINHAR DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES RECEBIDOS					
DISSEMINAR INFORMAÇÕES					
ORGANIZAR AGENDA, VIAGENS E EVENTOS					
CONTROLAR DOCUMENTOS E CORRESPONDÊNCIAS					
INFORMAR RESULTADOS DE REUNIÕES, EVENTOS E DESPACHOS					
REDIGIR DOCUMENTOS					
PRESERVAR INFORMAÇÕES					
SELECIONAR E ORGANIZAR E-MAILS RECEBIDOS PARA O SEU SUPERIOR					
RESPONDER E-MAILS RECEBIDOS PARA O SEU SUPERIOR					

2 APONTE AS ATIVIDADES PASSÍVEIS DE SEREM DELEGADAS AO SECRETÁRIO EXECUTIVO:

	SEM AUTONOMIA*	ALGUMA AUTONOMIA**	PLENA AUTONOMIA***
AGENDAMENTO DE AUDIÊNCIAS, ESCOLHENDO DATAS, LOCAL E HORÁRIOS			
SELEÇÃO DE PESSOAS QUE O SUPERIOR PODE ATENDER, INCLUSIVE BLOQUEANDO OU DIFICULTANDO O ACESSO			
REPASSE DE INFORMAÇÕES DESTINADAS AO SEU SUPERIOR DIRETAMENTE PARA AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELO TEMA, EVITANDO QUE ELE PERCA TEMPO COM AQUILO QUE OUTROS PODEM FAZER POR ELE			
REPASSE DE INFORMAÇÕES RECEBIDAS DO SUPERIOR PARA OUTRAS PESSOAS			
PROVIDÊNCIAS DE VIAGEM (MARCAÇÃO DE VÔOS, HOTÉIS, ETC.)			
APÓS AGENDAMENTO DE REUNIÕES OU AUDIÊNCIAS, CONVOCAR PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO PARA DELAS PARTICIPAR			

* **SEM** AUTONOMIA - O SUPERIOR DEVE SER CONSULTADO A CADA CASO
 ** **ALGUMA** AUTONOMIA - O SUPERIOR DEVE SER CONSULTADO NA MAIORIA DAS VEZES
 *** **PLENA** AUTONOMIA - TENDO EM VISTA A FAMILIARIDADE DO SECRETÁRIO COM A AGENDA DO SUPERIOR, COM OS ASSUNTOS IMPORTANTES E COM A HIERARQUIA DOS SEUS CONTATOS, ELE TEM AUTONOMIA PARA, POR EXEMPLO, PRÉ-AGENDAR UMA AUDIÊNCIA SEM ANTES CONSULTAR O SEU SUPERIOR, FICANDO APENAS DE CONFIRMAR CASO HAJA EVENTUAL CONFLITO DE HORÁRIO.