



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luci Mari Aparecida Rodrigues

**O papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário  
federal sob a perspectiva da atenção organizacional**

Florianópolis  
2023

Luci Mari Aparecida Rodrigues

**O papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional**

Tese de doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Universitária.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Cibele Barsalini Martins, Dr<sup>ª</sup>.

Coorientador: Prof. Márcio Luiz Marietto, Dr.

Florianópolis  
2023

Rodrigues, Luci Mari Aparecida

O papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional / Luci Mari Aparecida Rodrigues ; orientadora, Cibele Barsalini Martins, coorientador, Márcio Luiz Marietto, 2023. 171 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Secretário Executivo. 3. Estratégia como Prática. 4. Visão Baseada na Atenção. I. Martins, Cibele Barsalini . II. Marietto, Márcio Luiz. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

Luci Mari Aparecida Rodrigues

**O papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado, em 15 de março de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Cibele Barsalini Martins, Dr.(a)  
Orientador(a) – presidente

Prof.(a) Fernanda Landolfi Maia, Dr.(a)  
Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof.(a), Fernando Antonio Ribeiro Serra, Dr.(a)  
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Prof.(a) Irineu Manoel de Souza, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Administração atribuído pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).



Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação



Prof.(a) Cibele Barsalini Martins, Dr.(a)  
Orientador(a)

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado à memória dos meus avós Josephina e João.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos e todas que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho ao defenderem a Ciência e a universidade pública e gratuita.

Em especial:

À minha família, pelo amor, apoio e paciência durante as fases do doutorado (minha mãezinha e meu marido).

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela concessão de afastamento integral de meu trabalho para cursar o doutorado.

Aos meus orientadores Cibele Barsalini Martins (orientadora) e Márcio Luiz Marietto (coorientador), pelos ensinamentos durante o doutorado.

A todos que foram meus professores algum dia e que acreditaram em mim, para que hoje eu pudesse concluir mais esta formação acadêmica.

Aos membros das bancas de qualificação e de defesa, pelas trocas de ideias e conselhos valiosos que levaram à conclusão desta tese.

Aos agentes que participaram do estudo doando seu tempo e seus conhecimentos para a realização desta tese.

Às amigas do coração que estiveram comigo durante toda a fase de doutorado: Katia Denise Moreira, Elaine Thais Silva Lima, Stefani de Souza, Juliana Cidrack F. Vale, Vanessa Valcanover, Patrícia Fernandes, Karen Alvares, Juliana Blau, Nathália Taxweiler e Gabriela Costa.

Ao meu amigo Jói José Dias, pela gentileza de ler a versão final da tese.

Ao meu terapeuta, por me ajudar a lidar com os desafios do doutorado.

“But on the road that I’m on I must continue; if I do nothing, if I don’t study, if I don’t keep on trying, then I’m lost, then woe betide me. That’s how I see this, to keep on, keep on, that’s what’s needed” (VAN GOGH, 1889, s/p).

## RESUMO

A estratégia pode ser investigada sob diversas lentes. Nesta pesquisa, ela foi estudada sob a perspectiva da atuação dos agentes sociais que fazem estratégia cotidianamente, com o auxílio dos elementos analíticos da abordagem da Estratégia como Prática (SAP), associada à teoria comportamental da estratégia Visão Baseada na Atenção (VBA). O agente social pesquisado foi o secretário e a sua escolha se deu por indícios na literatura secretarial de que ele contribuiu com a gestão das organizações. Contudo, até o momento, não foi possível perceber nenhuma publicação sobre o secretário atuando na formação da estratégia organizacional. Em termos de delimitação da pesquisa, selecionou-se a realidade brasileira e, nesta, o secretário executivo – nomenclatura nacional relacionada a uma categoria específica de secretário que possui formação em nível superior. A SAP salienta a importância de se conhecer a atuação de agentes sociais com potencial de contribuição com a estratégia nas organizações, mas que não estão na lente óbvia dos estrategistas já contemplados nos estudos sobre o tema. Sob esse prisma, engloba-se o contexto universitário – apontado pela SAP como promissor por suas características e finalidades dentro do bojo das organizações públicas – em que se encontra o secretário executivo ocupando cargo de servidor técnico-administrativo. Daí o foco investigativo no contexto universitário federal, escolhido pelo critério de acessibilidade aos agentes do estudo, via a “Universidade X”. Para tanto, foram estabelecidos os objetivos de pesquisa que são: Geral: caracterizar o papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional; Específicos: que pretendem a) identificar práticas sociais inerentes ao trabalho do secretário executivo que possam estar relacionadas ao processamento atencional voltado à formação da estratégia; b) retratar como o secretário executivo utiliza práticas sociais que podem estar alinhadas ao processamento atencional inerente à formação da estratégia; c) verificar se há influência do secretário executivo no processamento atencional que ocorre durante a formação da estratégia, a partir da sua atuação em práticas sociais e na *práxis* que as contemplam. Justifica-se esta proposta de estudo diante de seu ineditismo e potencial de contribuição teórica para os campos da Estratégia Organizacional, do Secretariado e da Gestão Universitária. Adotou-se, na metodologia, a abordagem Qualitativa sob a natureza Interpretativa do objetivo de estudo, a estratégia Observação Direta Intensiva e o recorte longitudinal de período de investigação. Utilizou-se, para os métodos de pesquisa, a coleta de dados: a Observação Participante, a Entrevista em Profundidade e a Pesquisa Documental. Para o tratamento de evidências, recorreu-se à Análise de Conteúdo por Categorização Temática. Os resultados revelaram que os agentes pesquisados se envolveram em práticas sociais estratégicas no ambiente de estudo. Estas foram categorizadas como práticas de blindagem de gestores e práticas de apoio institucional. Ambas foram descritas e discutidas sob o aspecto de como os secretários executivos pesquisados atuaram e de que maneira se deu a influência deles no processamento atencional voltado à formação da estratégia. Na discussão dos resultados foram trazidas as contribuições desta tese, bem como foi discutido com base na existência de agentes sociais internos que interferem no processamento atencional, conforme a premissa da atenção estrutural, que os secretários executivos em questão exerceram o papel de jogadores que influenciam a atenção dos tomadores de decisões durante a formação da estratégia, considerada a posição estrutural de tais secretários junto ao nível superior da hierarquia institucional. Por fim, foram apontados os aspectos do impacto da atuação dos agentes pesquisados, de como a posição dos secretários se mostrou crítica no contexto atencional estratégico e como isso se expressou nos objetivos de estudo, além das contribuições teóricas, práticas e das propostas de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Secretário Executivo. Estratégia como Prática. Visão Baseada na Atenção.

## ABSTRACT

The strategy has been investigated through several lenses. In this research, we studied the strategy from the perspective of the performance of social agents who carry out strategies on a daily basis, with the help of the analytical elements of the Strategy as Practice (SAP) approach, associated with the behavioral strategy theory: Attention-Based View (ABV). We researched the administrative secretaries and chose them due to indications in the secretarial literature of their contribution to the management of organizations, however, so far, we don't perceive any publication about the administrative secretary acting in the formation of the organizational strategy. We chose the Brazilian reality with the specific type of administrative secretary: "executive secretary" – national nomenclature related to a specific category who has a higher educational level. SAP emphasizes the importance of knowing the performance of social agents with have the potential to contribute to the strategy in organizations, but who are not in the obvious lens of the strategists already contemplated in studies on the subject. We analyze this phenomenon in the university context, which contemplates the executive secretary in the position of technical-administrative server, which SAP also pointed out as promising due to its characteristics and purposes within the bulge of public organizations. In this way, we focus placed on the federal university context based on the choice of a federal university as an investigation environment, about on the criterion of accessibility to the study agents, University X. Therefore, we established some objectives: General: to characterize the role of the executive secretary in the formation of strategy in the federal university environment from the perspective of organizational attention; Specific: a) identify social practices inherent to the executive secretary's work that may be related to attentional processing aimed at strategy formation; b) to portrays how the executive secretary uses social practices that may be aligned with the attentional processing inherent to strategy formation; c) verify if there is the influence of the executive secretary in the attentional processing that occurs during the formation of the strategy based on his performance in social practices and in the práxis that contemplates. This study proposal is justified by its originality and potential theoretical contribution to the fields of Organizational Strategy, Secretariat, and University Management. In the methodology, we adopted the Qualitative approach under the Interpretative nature of the study objective, the Intensive Direct Observation strategy, and the longitudinal investigation period. For the research methods, we use Participant Observation, In-Depth Interviews, and Documentary Research in data collection. For the treatment of evidence, we use Content Analysis by Thematic Categorization. The research results revealed that the executive secretaries were engaged in strategic social practices in the study environment. We categorized these strategic social practices as managers' shielding practices and institutional support practices. We described both and discussed from the point of view of how the researched executive secretaries acted and how they influenced the attentional processing aimed at strategy formation. In the discussion of the results, we brought the contributions of this thesis, as well we discussed it based on the existence of internal social agents that interfere in the attentional processing, according to the principle of structural attention, that the executive secretaries in question played the role of "players" that influence the attention of decision-makers during strategy formation, considering the structural position of such secretaries, those agents works with executives of the higher level of the institutional hierarchy. Finally, we pointed out the aspects of the impact of the researched agents' performance, how the secretaries' position turned out critical in the strategic attentional context, and how this was expressed in the study objectives, in addition to theoretical, and practical contributions, and proposals for future research.

**Keywords:** Executive Assistant; Strategy as Practice; Attention Based View.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Mapa conceitual da SAP.....	31
Figura 2- Síntese dos elementos que compõem a VBA.....	49
Figura 3- Desenho da pesquisa.....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de classificação ocupacional no secretariado.....	63
Quadro 2 - Eixos comuns de atribuições secretariais no contexto internacional.....	66
Quadro 3 - Exemplos de organizações profissionais de secretariado.....	67
Quadro 4 – Tipologia do trabalho secretarial proposta por Wichroski (1994).....	80
Quadro 5 – Descritivo das atribuições dos cargos de secretariado conforme a Lei 7.377/85...92	
Quadro 6 – Descrição do Secretariado na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).....	93
Quadro 7 – Competências necessárias à formação profissional em Secretariado Executivo..	94
Quadro 8 – Descrição das atividades típicas do cargo de secretário executivo nas IFES.....	95
Quadro 9 - Estrutura analítica da pesquisa.....	97
Quadro 10 - Designativos da estrutura da instituição pesquisada.....	114
Quadro 11 - Objetivos de Gestão.....	116

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPSEC	Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado
ABV	Attention Based View
AIOP	Australian Institute of Office Professionals
ASX	Australian Securities Exchange
ASA	Association of Secretaries and Administrative Professionals in Asia Pacific
ASB	Associação das Secretárias do Brasil
ASERGS	Associação Profissional das Secretárias do Rio Grande do Sul
ASX	Australian Securities Exchange
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Cargos de Direção
CEOs	Chief Executive Officers
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EOC	Equal Opportunity Commission
ESTGA-UA	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro
EUA	Estados Unidos
FENASSEC	Federação Nacional das Secretárias e Secretários
FG	Função Gratificada
GE	General Electric Company
IAAP	International Association of Administrative Professionals
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ILO	International Labour Organization
IN65	Instrução Normativa nº 65
IMA	International Management Assistants
ISCO	International Standard Classification of Occupations
MEC	Ministério da Educação
NSA	National Secretaries Association
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SAP	Strategy as practice
SASPA	The South African Secretaries and PAs Association
SISERGS	Sindicato das Secretárias e Secretários no Rio Grande do Sul
TMT	Top Management Team
VBA	Visão Baseada na Atenção

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DO ESTUDO.....	19
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	22
<b>2.1.1 O surgimento da abordagem da estratégia como prática.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 Pressupostos teóricos da estratégia como prática.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 Elementos analíticos da estratégia como prática.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4 O desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática.....</b>	<b>31</b>
2.2 VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO.....	37
<b>2.2.1 O início da teoria da visão baseada na atenção.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.2 Premissas metateóricas da visão baseada na atenção.....</b>	<b>40</b>
2.2.2.1 <i>Premissa 1: foco de atenção.....</i>	40
2.2.2.2 <i>Premissa 2: atenção situada.....</i>	41
2.2.2.3 <i>Premissa 3: distribuição estrutural de atenção.....</i>	43
<b>2.2.3 Estudos sobre a teoria da visão baseada na atenção: as estruturas de atenção.....</b>	<b>49</b>
2.2.3.1 <i>Estruturas organizacionais e gatilhos institucionais.....</i>	50
2.2.3.2 <i>Adaptação estratégica organizacional e ambiental.....</i>	52
2.2.3.3 <i>A atuação dos membros da alta administração.....</i>	53
2.2.3.4 <i>O trabalho de gestores intermediários.....</i>	55
2.2.3.5 <i>Outros colaboradores internos às organizações.....</i>	56
2.2.3.6 <i>Contextos específicos.....</i>	56
2.3 CONVERGÊNCIAS: A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO.....	57
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SECRETARIADO.....	58
<b>2.4.1 Histórico do secretariado no contexto internacional.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.2 A ocupação secretarial no âmbito internacional.....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.3 Dimensões de estudo sobre o secretariado no contexto internacional.....</b>	<b>68</b>
2.4.3.1 <i>Aspectos históricos do secretariado: seu surgimento e inserção nas organizações.....</i>	68
2.4.3.2 <i>O processo de feminilização do secretariado.....</i>	69
2.4.3.3 <i>Os efeitos das novas tecnologias no secretariado.....</i>	71
2.4.3.4 <i>Aspectos relacionados à carreira secretarial.....</i>	73
2.4.3.5 <i>As relações de trabalho entre secretários, chefes e colegas de trabalho.....</i>	75
2.4.3.6 <i>Os papéis secretariais em termos de responsabilidades, agência e discrepâncias.....</i>	79
2.4.3.7 <i>Transformações no trabalho secretarial diante das demandas globais emergentes.....</i>	82
2.4.3.8 <i>A figura do “secretário da empresa” e seu respaldo legal.....</i>	88
<b>2.4.4 Considerações sobre o secretariado no Brasil.....</b>	<b>90</b>
2.5 ESTRUTURA TEÓRICO-ANALÍTICA DA PESQUISA.....	96
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>98</b>
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	98
3.2 ABORDAGEM, NATUREZA E ESTRATÉGIA DE ESTUDO.....	99
3.3 MÉTODOS DA PESQUISA.....	101

<b>3.3.1 Coleta de dados.....</b>	<b>101</b>
3.3.1.1 <i>Observação participante.....</i>	101
3.3.1.2 <i>Pesquisa documental.....</i>	102
3.3.1.3 <i>Entrevista em profundidade.....</i>	104
<b>3.3.2 Análise de dados.....</b>	<b>106</b>
3.3.2.1 <i>Análise de conteúdo.....</i>	106
<b>3.3.3 Unidade de análise e contexto do estudo.....</b>	<b>108</b>
<b>3.3.4 Aspectos éticos da pesquisa.....</b>	<b>110</b>
<b>3.3.5 Limitações do estudo.....</b>	<b>110</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>113</b>
4.1 O CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO.....	113
<b>4.1.1 O pensamento estratégico na Universidade X.....</b>	<b>115</b>
4.2 PERFIL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS PESQUISADOS.....	117
4.3 A ATUAÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS EM PRÁTICAS SOCIAIS.....	118
<b>4.3.1 Práticas de blindagem de gestores.....</b>	<b>119</b>
4.3.1.1 <i>Práticas de blindagem via gestão de informações.....</i>	124
<b>4.3.2 Práticas de apoio institucional.....</b>	<b>125</b>
4.3.2.1 <i>Práticas relativas aos processos decisórios.....</i>	130
4.3.2.2 <i>Práticas relacionadas à análise de conjuntura.....</i>	132
4.3.2.3 <i>Práticas inerentes à substituição de gestores.....</i>	134
<b>5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO ESTUDO.....</b>	<b>136</b>
5.1 O PAPEL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA SOB A LENTE DA ATENÇÃO ESTRUTURAL NA VBA.....	136
<b>5.1.1 Pressupostos teórico-analíticos de investigação e resultados empíricos.....</b>	<b>136</b>
<b>5.1.2 Os resultados encontrados e os estudos sobre as estruturas de atenção.....</b>	<b>140</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>143</b>
6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	143
6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO.....	144
6.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	146
6.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	146
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – SECRETÁRIOS EXECUTIVOS.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – CHEFIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS.....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICE D – GUIA DE ENTREVISTAS: SECRETÁRIOS EXECUTIVOS.....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE E – GUIA DE ENTREVISTAS: CHEFIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS.....</b>	<b>171</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia foi considerada como uma propriedade das organizações na visão convencional (*mainstream*) da área da Estratégia Organizacional, deixando em segundo plano o papel das pessoas (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 1996). A consequência disso foi a escassez de conhecimentos teóricos e empíricos aprofundados a respeito da ação humana na formação da estratégia, consideradas as atividades e rotinas que compõem o trabalho<sup>1</sup> dos agentes sociais que participam da estratégia. Isto caracterizou a chamada “caixa preta” esquecida da Estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; WHITTINGTON, 1996, 2002).

A alternativa para suprir as lacunas existentes de estudos sobre a atuação das pessoas no nível microanalítico do trabalho estratégico surgiu com a criação da abordagem da Estratégia como Prática – *Strategy as Practice* (SAP) (WHITTINGTON, 1996). A SAP é uma perspectiva pautada na prática social e promoveu a retomada das demandas deixadas na “caixa preta” já mencionada (WHITTINGTON, 2002). O interesse de estudo dos pesquisadores da SAP se voltou para os estrategistas, consultores e demais agentes sociais que fazem a estratégia cotidianamente nas organizações (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 1996, 2002). A SAP extraiu das teorias da prática social seus elementos teórico-analíticos interligados: as práticas – “o que”; os *practitioners* – “quem”; e a *práxis* – “como”. Todos caracterizam a estratégia nas organizações. Tais elementos são utilizados como categorias de estudo em associação às teorias convergentes com os pressupostos da visão social da abordagem (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2002).

Dentre as possibilidade de avanços nas pesquisas da SAP, ressalta-se a convergência com teorias comportamentais da estratégia e a necessidade de ampliação de investigações relacionadas aos agentes que podem colaborar com o fazer estratégico (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021; KOHTAMÄKI et al., 2021). Portanto, buscou-se com essa pesquisa contribuir com a abordagem da SAP a partir de um esforço teórico e empírico que ocorreu de duas maneiras que se interconectam.

---

1 “Trabalho: conjunto de tarefas e funções desempenhadas ou destinadas a serem realizadas por uma pessoa, incluindo para um empregador ou trabalhador autônomo” (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2012, p. 11, tradução nossa).

A primeira se constituiu na integração da SAP às teorias da atenção organizacional inerentes à tradição comportamental da estratégia. Especificamente, a proposta deste estudo contempla a Visão Baseada na Atenção (VBA). Esta teoria abarca o avanço na compreensão das estruturas sociais, das influências ambientais e da cognição social e individual na formação da atenção dos tomadores de decisões durante o processamento atencional de questões e respostas relativas aos processos estratégicos organizacionais; isto se alinha aos pressupostos da visão social da SAP que se conectam à formação da estratégia (OCASIO; JOSEPH, 2018; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

A segunda maneira se relaciona à necessidade apontada na agenda contemporânea da SAP de ampliação de agentes sociais a serem estudados (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021). Esta pesquisa contempla os secretários. O intuito foi tentar contribuir em termos de ampliação dos tipos de agentes sociais que colaboram com a formação da estratégia sob a perspectiva da atenção organizacional. Para tanto, foram consideradas as práticas sociais em que tais agentes se envolveram.

O que suscitou a consideração dos secretários foi a gama de estudos que apontaram as contribuições deles para as organizações. Dentre estas estão (na seção 2.4 esse assunto foi aprofundado): a capacidade desses agentes de manter sigilo sobre questões críticas à organização, a atuação na substituição dos gestores em suas ausências e a visão abrangente de negócios e da organização em que eles atuam (DAVIES, 1982; GOLDING, 1986; LEUNG, 2002; LIAROUTZOS, 1998; WICHROSKI, 1994; YAO, 2017).

Até o momento de realização desta pesquisa, a autora não localizou estudos empíricos nacionais e internacionais em que os secretários são objetos/fenômenos sociais inerentes à formação da estratégia organizacional, nem por meio das categorias de análise da SAP: *practitioners*, práticas e *práxis* (vide a seção 2.1.4 – o desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática), nem considerando a lente teórica da VBA (vide a seção 2.2.3 – estudos sobre a teoria da visão baseada na atenção). Assim, pode-se inferir que o estudo ora proposto possui características de ineditismo, salvo melhor juízo. Diante disso, procurou-se suprir a lacuna de conhecimento sobre o papel de agentes que se encontram hierarquicamente junto ao poder decisório, de maneira a se conhecer as práticas sociais nas quais eles se envolvem e se de alguma maneira eles influenciam os tomadores de decisões durante o processamento atencional relacionado à formação da estratégia.

Em termos de realidades sociais de investigação, tanto a SAP como a VBA consideram que o fenômeno da estratégia sob a lente social é situado<sup>2</sup> e requer profundidade para ser investigado. Tal fenômeno abrange atividades, interações e ambientes diversos para se compreender a ação humana (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al., 2007). O foco das pesquisas está nos agentes enquanto eles fazem o trabalho da estratégia, que pode acontecer nos mais variados tipos de organizações e envolver quaisquer agentes (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022).

Este estudo contemplou a realidade brasileira em termos de delimitação geográfica, abrangendo uma categoria profissional específica de secretário: o secretário executivo vinculado à carreira técnica (a caracterização desse agente aparece descrita na subseção 2.4.4), cuja formação acadêmica de nível superior é voltada às organizações (BRASIL, 2005). O contexto da investigação proposta foi o das universidades. Estas que, além de contarem com secretários executivos em seu quadro de trabalhadores técnico-administrativos, são consideradas relevantes na literatura da estratégia por abordarem desafios complexos e apresentarem necessidades de inovações para lidar com as demandas da coletividade, no intuito da priorização do bem público (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; GOLSORKHI et al., 2015; JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008).

As instituições dessa natureza se caracterizam como ambientes críticos e complexos; “mais pesquisas estratégicas precisam ser feitas nas universidades” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 69, tradução nossa). Eis o que motivou a realização desta pesquisa nesse tipo de contexto. Quando se fala em universidades brasileiras é preciso considerar que elas se diferenciam por sua natureza jurídica (públicas, privadas, comunitárias, confessionais). No que se refere às universidades vinculadas ao estado, há ainda a particularidade de se encontrarem em esferas distintas, podendo ser municipais, estaduais ou federais.

A escolha de um ambiente universitário federal para investigação se deu pelo fato de que, neste, os secretários executivos foram contemplados nos quadros de pessoal das universidades. Isto se materializou via duas carreiras distintas e que exigem formação de em Secretariado: docente e técnico-administrativo. Os ocupantes desta última carreira foram escolhidos como agentes sociais desta pesquisa. Outro ponto que justificou a escolha do ambiente universitário federal foi a conjuntura de transformação do cargo técnico de

---

2 “Situado se refere à maneira como a atividade molda e é moldada pela sociedade na qual ocorre. Uma vez que toda atividade é uma atividade situada, os agentes não podem ser considerados separadamente do contexto ou situação em que atuam” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 21, tradução nossa).

secretário executivo, que ocorreu por meio de recentes alterações nas legislações relacionadas à força de trabalho dos órgãos da Administração Pública Federal (DURANTE et al., 2020; LEAL et al., 2019; LIMA; MAIA; RODRIGUES, 2021).

Devido à gama de universidades federais existentes no Brasil, este estudo se concentrou na Região Sul do país pelos critérios de acessibilidade aos agentes pesquisados e de viabilidade de execução. A instituição selecionada recebeu o nome fictício de “Universidade X” para preservar o anonimato dos secretários executivos pesquisados e com base nos regramentos éticos vigentes. Tal instituição é reconhecida tanto no âmbito nacional, quanto nos âmbitos regional e internacional. Sua estrutura é composta por órgãos deliberativos e executivos (vide seção 4.1 – o contexto de investigação). No que concerne a estes últimos, buscou-se focar no trabalho dos secretários executivos atuantes na gestão superior da Universidade X, que assessoravam os gestores máximos dos setores daquele nível hierárquico. Diante disso, para se compreender a ação dos agentes pesquisados em seu ambiente de inserção, a maneira que a Universidade X concebia suas ações estratégicas também evidenciada (vide a subseção 4.1.1 – o pensamento estratégico na Universidade X).

Diante dos pressupostos teóricos acerca do Secretariado, da oportunidade de contribuição para as investigações em estratégia organizacional, a partir do olhar sociológico da SAP e da lente teórica da atenção organizacional da VBA, neste estudo foram propostos o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa apresentados nas seções posteriores.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se caracteriza o papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder à pergunta foram definidos os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar o papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar práticas sociais inerentes ao trabalho do secretário executivo que possam estar relacionadas ao processamento atencional voltado à formação da estratégia;
- b) retratar como o secretário executivo utiliza práticas sociais que podem estar alinhadas ao processamento atencional inerente à formação da estratégia;
- c) verificar se há influência do secretário executivo no processamento atencional que ocorre durante a formação da estratégia a partir da sua atuação em práticas sociais e na *práxis* que as contemplam.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DO ESTUDO

Este estudo se justifica a partir da própria literatura da abordagem da Estratégia como Prática, que aponta como lacuna teórica a necessidade de explorar a sua convergência com teorias comportamentais da estratégia (KOHTAMÄKI et al., 2021). A teoria da Visão Baseada na Atenção também traz aspectos relacionados às contribuições que os elementos teórico-analíticos de estudo da SAP podem trazer para o avanço teórico da VBA em sua agenda de investigação (OCASIO; LAAMANEN; VAARA, 2018). A isso se soma a possibilidade desta pesquisa também atender à agenda de estudos da SAP em relação aos estudos aprofundados, como é o caso de uma tese, sobre possíveis novos agentes (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021) que podem contribuir na formação da estratégia. Diante disso, propõe-se como agentes sociais de estudo os secretários, considerada a contribuição destes profissionais na gestão das organizações, conforme já observado na literatura. Logo, pode-se tomar como premissa central deste estudo que esse tipo de contribuição tem potencial para assumir uma natureza estratégica e ser explorado na abordagem da SAP e sob a lente teórica da VBA.

Em relação à VBA, a revisão de literatura realizada demonstra que não há estudos relacionados aos agentes que assessoram os tomadores de decisões durante o fluxo de processamento atencional de questões e respostas que impactam a estratégia organizacional. O foco dos estudos tem sido o grupo de gestores do nível superior (vide a seção 2.2.3 – estudos sobre a VBA) embora a própria teoria da VBA aponte que há possibilidades de que outros agentes contribuam no foco atencional, para além dos gestores do topo da hierarquia organizacional: “estão incluídos os agentes que atuam na “gestão intermediária e divisionária,

trabalhadores e seus representantes sindicais, membros ativos do conselho, principais clientes e fornecedores, investidores institucionais, analistas financeiros, consultores e [...] a imprensa de negócios” (OCASIO, 1997, p. 197, tradução nossa). Logo, nesta tese, buscou-se ampliar as possibilidades de agentes que impactam a atenção organizacional e que podem ser analisados via as premissas metateóricas da VBA.

Essa investigação também possui caráter original e de potencial contribuição para os estudos no campo do Secretariado. As literaturas internacional e nacional de Secretariado não contemplaram o objetivo aqui proposto. Entende-se, ainda, que esta pesquisa possa trazer contribuições teóricas e práticas para a linha de estudos da Gestão Universitária porque o seu ambiente de execução é o universitário, no qual as reflexões e investigações contemplaram as lentes da SAP e da VBA para se investigar a estratégia, esta que também ocorre naquele tipo de contexto (GOLSORKHI et al., 2015) e que conta com os secretários executivos em seu quadro de trabalhadores na seara das universidades públicas federais. Entende-se que estes agentes também atuam para o cumprimento dos objetivos institucionais das universidades.

Diante do exposto, a tese a ser defendida nesta pesquisa é a de que: *o secretário executivo que atua profissionalmente no ambiente administrativo das universidades federais desempenha um papel na formação da estratégia sob a perspectiva da atenção organizacional*. Portanto, para responder à pergunta de pesquisa e seus objetivos vinculados à tese ora exposta, este estudo contou com a abordagem qualitativa, com a estratégia de Observação Direta Intensiva e com os métodos de Observação Participante, Entrevistas em Profundidade e Pesquisa Documental. Houve, ainda, o tratamento das evidências encontradas por Análise de Conteúdo via Categorização Temática. A caracterização do contexto de investigação e dos agentes secretários ocorreu na seção de métodos, onde se buscou conhecer a relação desses sujeitos com o contexto da sua atuação. A seguir passa-se à estrutura desta tese.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está dividida em sete capítulos. O primeiro traz a apresentação e contextualização do tema da estratégia organizacional na abordagem da Estratégia como Prática, alinhando seus pressupostos com a teoria da Visão Baseada na Atenção. Ocorre, ainda, a caracterização do tipo de agente social que fez parte da investigação proposta – o secretário executivo, bem como o contexto de estudo – as universidades federais, com foco na Universidade X. Esses elementos levam à questão de pesquisa, aos objetivos de estudo, à justificativa da investigação e à tese a ser defendida. Por fim, descreve-se um resumo dos métodos utilizados no estudo.

No segundo capítulo são apresentados os arcabouços teóricos que sustentam esta pesquisa. A abordagem da Estratégia como Prática aparece na seção 2.1, seguida da teoria da Visão Baseada na Atenção (VBA) – seção 2.2. Na seção 2.3 procura-se apontar a convergência entre a SAP e a VBA. Depois, passa-se à caracterização dos agentes sociais secretários – seção 2.4, passando pelo contexto internacional – subseção 2.4.1 a 2.4.3. Em seguida chega-se ao contexto brasileiro – na subseção 2.4.4. Após, na seção 2.5, apresenta-se a estrutura teórico-analítica do estudo. No terceiro capítulo são contemplados a abordagem, a natureza, a estratégia de investigação e os métodos de investigação. No quarto capítulo consta a apresentação de dados da pesquisa, por meio de análises dos dados empíricos coletados; no quinto capítulo, a discussão dos dados apresentados. No sexto capítulo, as considerações finais e, no sétimo capítulo, as referências utilizadas. Após constam os apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla três pilares teóricos para a sustentação da proposta deste estudo. No primeiro, a abordagem da Estratégia como Prática Social (SAP) foi tratada na seção 2.1 e contribuiu para esta tese por meio das categorias de estudo práticas, *práxis* e *practitioners*. Na seção 2.2 a Visão Baseada na Atenção foi caracterizada por meio de suas premissas metateóricas e os estudos sobre a VBA. Na seção 2.3 foram incorporados os pontos de convergência entre a SAP e a ABV. Por fim, o Secretariado foi trazido na seção 2.4. Nesta, um panorama do secretariado foi abordado – principalmente no que concerne a sua contextualização nos panoramas nacional e internacional como forma de apresentar ao leitor quem são os agentes sociais secretários e como a literatura secretarial aponta suas contribuições para com as organizações. Por fim, apresentou-se, na seção 2.5, a estrutura teórico-analítica que sustenta a pesquisa, construída via a literatura ora apresentada.

### 2.1 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Esta seção procurou destacar a maneira como a Estratégia como Prática (SAP) passou a ser considerada uma abordagem alternativa aos estudos clássicos do campo da Estratégia Organizacional. Para tanto, iniciou-se a subseção 2.1.1 com a descrição do surgimento da SAP. Após, na subseção 2.1.2, foram apresentados os pressupostos de caráter teórico que norteiam a SAP, passando por suas influências em áreas como a da Sociologia, pelos aspectos ontológicos, epistemológicos e pelas teorias convergentes. Em seguida, na subseção 2.1.3, foram apresentados os elementos analíticos que caracterizaram as escolhas de estudo na SAP (práticas, *practitioners* e *práxis*), os quais foram levados a campo em associação com teorias aderentes aos pressupostos da abordagem. Por fim, na subseção 2.1.4 foram trazidos estudos de revisão que procuraram contribuir com os caminhos de desenvolvimento das pesquisas da SAP.

#### 2.1.1 O surgimento da abordagem da estratégia como prática

A Estratégia como Prática ou *Strategy-as-Practice* (SAP) tem como cerne a preocupação com o conjunto de atividades, processos e práticas sociais situados no nível micro e que definem a estratégia nas organizações (GOLSORKHI et al., 2010a; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). A SAP surgiu como uma abordagem alternativa aos

estudos das correntes tradicionais da Estratégia, que são voltadas aos efeitos da estratégia em relação ao desempenho e as competências essenciais das organizações – *core competences* (JARZABKOWSKI, 2005; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WHITTINGTON, 1996).

A tradição da microeconomia influenciou amplamente os estudos sobre estratégia e fez com que o interesse de investigação fosse voltado para o nível macroanalítico organizacional (JARZABKOWSKI, 2005). Isto levou a uma visão restritiva em termos de relação entre variáveis, deixando em segundo plano a ação dos indivíduos no contexto estratégico (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018).

A lente da Estratégia como Prática procura suprir essa lacuna e considera os aspectos sociais da estratégia que ocorrem no nível microanalítico organizacional (GOLSORKHI et al., 2010b). A SAP retomou o foco da pesquisa estratégica na chamada “caixa preta” do trabalho estratégico (WHITTINGTON, 1996), que foi deixada à margem das investigações sobre estratégia com o avanço da abordagem microeconômica (GOLSORKHI et al., 2010a; MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; WATERS, 1985).

A SAP se interessa pelos agentes que fazem a estratégia, como eles de fato agem e interagem no contexto estratégico cotidiano (WHITTINGTON, 1996). A atenção dessa abordagem contempla uma miríade de ações para se entender como os agentes sociais moldam atividades, discursos, opiniões e recursos que repercutem nos resultados organizacionais (JARZABKOWSKI, 2005). Isto ocorreu de modo integrativo em relação às dimensões estratégicas de conteúdo e de processo (BALOGUN et al., 2014; ELBANNA, 2006; PETTIGREW, 1992).

A SAP se caracteriza como uma abordagem da prática e tem inspiração na corrente processual da estratégia (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; WATERS, 1985; WHITTINGTON, 1996). Ela também foi influenciada por trabalhos seminais sobre a prática na Teoria Social e dos campos da Filosofia e da Psicologia, na relação da estratégia com o ajuste de atividades (GOLSORKHI et al., 2015). A noção de prática tem relação com “um foco mais forte nas pessoas do que nas organizações, na rotina em oposição à mudança e na atividade situada em vez de nos processos abstratos. A orientação intelectual é aristotélica, interessada na sabedoria prática que faz as coisas serem feitas [...]” (WHITTINGTON, 2003, p. 117, tradução nossa). O intuito foi então considerar tanto os esforços de agentes individuais quanto o funcionamento social da estratégia em níveis gerenciais mais amplos (WHITTINGTON, 2003).

Para os teóricos da SAP a estratégia não se caracteriza como algo que as organizações possuem, mas sim é fruto do que seus membros fazem (JARZABKOWSKI, 2005). O nível micro de análise da SAP também deu origem ao *strategizing* e suportou a compreensão do fenômeno da estratégia organizacional nessa abordagem (MARIETTO, 2014). Sem um correspondente adequado na língua portuguesa, neste estudo, o *strategizing* será mantido na forma original de escrita em língua inglesa. O termo é utilizado no gerúndio e se caracteriza como o fluxo de ações e interações por múltiplos atores e as práticas que eles utilizam, ao passo que estabelecem os objetivos estratégicos da organização (JARZABKOWSKI; LÊ; BALOGUN, 2019). Ou seja, o *strategizing* envolve a capacidade qualificada de utilização, adaptação e manipulação de recursos e de processos; ambos voltados a moldar atividades relacionadas à estratégia ao longo do tempo (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; WHITTINGTON, 2003). A seguir serão apresentados os pressupostos teóricos que norteiam essa abordagem.

### **2.1.2 Pressupostos teóricos da estratégica como prática**

A Estratégia como Prática tem desenvolvido sua identidade dentro do campo da Estratégia Organizacional com a proposta de trazer reflexões sobre o trabalho estratégico de seus agentes. Para a abordagem da SAP, “a estratégia é conceituada como uma atividade situada, socialmente realizada, enquanto a estratégia compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas das quais eles se valem para realizar essa atividade” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 7–8, tradução nossa). Este conceito norteia os interesses de investigação da SAP para a dialogicidade entre a ação humana e os processos de elaboração, aprendizado, disseminação e execução de práticas estratégicas, com interações que abrangem, também, as ferramentas e artefatos utilizados no fazer estratégico diário (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WERLE; SEIDL, 2015).

A abordagem da SAP não abarca uma definição específica para si mesma; suas pesquisas se caracterizam mais pelo fenômeno em questão – a estratégia – do que por uma escolha teórica específica (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), em que o fenômeno é uma prática social. Isto “é, uma atividade humana organizada [...] como qualquer outra em nossa sociedade” (WHITTINGTON, 2007, p. 1577, tradução nossa).

Para dar suporte à estrutura de compreensão do que se pretende com a SAP, seus teóricos buscaram inspiração no movimento chamado “Virada Prática” ou *Practice Turn*, iniciado na década de 1980 e vinculado à Sociologia contemporânea por meio da Teoria da Prática (JARZABKOWSKI et al., 2016; WHITTINGTON, 2002, 2006, 2010). Dentre os teóricos proeminentes deste movimento estão Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault, Anthony Giddens e Karl Weick (WHITTINGTON, 2006). Sob prismas distintos esses teóricos preocuparam-se com “os campos sociais, sistemas e também buscaram definir “práticas – entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos – que orientaram e permitiram a atividade humana” (WHITTINGTON, 2006, p. 615, tradução nossa).

Ao fazer a transposição das concepções da prática na visão sociológica para o campo da gestão, os pesquisadores da SAP direcionaram suas lentes de investigação para as práticas estratégicas dos agentes organizacionais (JOHNSON et al., 2007). As organizações são consideradas acerca de suas conexões com campos sociais mais amplos (JARZABKOWSKI, 2005). A abordagem também é distinta da visão clássica da estratégia em relação às ênfases nos aspectos internos e externos às organizações. Na SAP ambos estão interligados e a *práxis* nas organizações, os agentes sociais e práticas se estendem para além das unidades analíticas principais de investigação (WHITTINGTON, 2006). O olhar sociológico ou *Sociological Eye* considera o fenômeno da estratégia como uma prática social (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2007). As características de tal olhar abrangem elementos como “sensibilidade às conexões e relacionamentos, reconhecimento da inserção social e atenção aos problemas sociais [...], o senso de ironia do olho sociológico [...] para descobrir o que é negligenciado, o inesperado e o não intencional” (WHITTINGTON, 2007, p. 1577, tradução nossa).

A pesquisa na SAP contempla a atividade dos agentes da estratégia sob aspectos sociais, cognitivos e comportamentais (SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Nem por isso ela propõe uma dicotomia em relação ao paradigma microeconômico tradicional do campo da estratégia (MARIETTO; RIBEIRO; SERRA, 2016). Em vez disso a SAP busca ir além deste e explorar os fenômenos da estratégia sob o olhar sociológico ora mencionado (VAARA; WHITTINGTON, 2012). A SAP também não se propõe a criar teorias específicas enquanto abordagem de estudo, mas sim propor um quadro teórico geral, um “guarda-chuva”, composto pelos elementos analíticos: práticas, *práxis* e *practitioners* (MARIETTO; SERRA, 2019;

SEIDL; KROGH; WHITTINGTON, 2019). Estes são combinados com teorias sociais para explicar o papel, o comportamento e as ações dos agentes sociais que fazem a estratégia cotidianamente (GOLSORKHI et al., 2010b; WHITTINGTON, 2006). Isto ocorre por meio da análise da estratégia no nível micro, de modo que os resultados encontrados colaboram com explicações que podem alcançar, também, o nível macro-organizacional e suas metas econômicas, competitivas e de desempenho; tudo dependerá do foco de estudo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Em termos ontológicos a SAP promoveu uma mudança de entendimento da estratégia. Na visão tradicional a estratégia é considerada como pertencente às organizações, permeada pela estabilidade e fixa no nível superior organizacional (GOLSORKHI et al., 2010b; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Na SAP a estratégia está em constante estado de fluxo e ocorre em todos os níveis da organização, já, enquanto uma realidade social, transforma-se por meio das interações com diversos tipos de agentes internos e externos ao ambiente organizacional (GOLSORKHI et al., 2010b). Ou seja, a estratégia é considerada “na prática” da realidade organizacional (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003).

A abordagem aponta para a necessidade de aprofundamento sobre a “experiência vivida dos *practitioners* enquanto eles estão fazendo estratégia, entendendo a multiplicidade de ações que constituem sua ‘realidade’ em ‘fazer estratégia’” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 24, tradução nossa). Neste sentido, compreende-se que a pesquisa SAP tem, caracteristicamente, tentado evitar o reducionismo e busca analisar a atividade estratégica em seus contextos social, cultural, institucional e histórico (KOHTAMÄKI et al., 2021).

O desenvolvimento ontológico e epistemológico da SAP levou seus pesquisadores à utilização de teorias convergentes diversas, que contribuem para a investigação dos fenômenos de interesse da abordagem (MARIETTO; SERRA, 2019). O fazer estratégico da SAP dialoga com influências teóricas basilares como a Teoria da Atividade de Yrjö Engeström (1948-); com a incorporação de atividades estratégicas em sistemas mais amplos, aderentes com a Teoria da Estruturação de Anthony Giddens (1983-); converge com a consideração dos campos sociais sob a noção de *Habitus* de Pierre Félix Bourdieu (1930-2002); com as práticas sociais disciplinares que moldam o comportamento social, apontadas por Michel Foucault (1926-1984) (JARZABKOWSKI, 2008; KOHTAMÄKI et al., 2021; WHITTINGTON, 2006). E, também, considera os preceitos filosóficos da Teoria dos Jogos

de Linguagem de Ludwig Joseph Johann Wittgenstein (1889-1951) (MARIETTO, 2014). Dentre os temas de estudo da SAP estão o trabalho da estratégia em contextos diversos, as práticas estratégicas formais, a criação de sentido ou *sensemaking*, a materialidade, as ferramentas e técnicas no trabalho estratégico, os aspectos discursivos, os papéis, as identidades e o poder (GOLSORKHI et al., 2015). A seguir, avança-se aos elementos analíticos propostos pela SAP.

### 2.1.3 Elementos analíticos da estratégia como prática

Os três elementos essenciais na compreensão do cerne da SAP são: práticas (*practices*), *practitioners* e *práxis* (*practice*). Eles se constituem como escolhas analíticas e caminhos de estudo das práticas estratégicas a partir da inter-relação entre agentes, atividades e a sociedade (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 1996). Esses três elementos correspondem ao “o que”, “quem” e “como” – que, respectivamente, subsidiam uma perspectiva de se fazer estratégia na prática (JARZABKOWSKI et al., 2016).

**As Práticas** são um conjunto de rotinas compartilhadas de comportamento, que englobam regras e procedimentos de ação e usos de diversos tipos de “coisas”. Tais práticas incluem conversas, enunciados, documentos, ferramentas, artefatos e histórias (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006). Por exemplo, três categorias de práticas foram encontradas nos estudos de Jarzabkowski (2005). A primeira refere-se às práticas administrativas racionais. Estas têm por finalidade a organização e a coordenação da estratégia. Elas se materializam por meio de mecanismos de planejamento, sistemas de controle, indicadores de desempenho, metas etc. A segunda categoria se constitui pelas práticas discursivas: trata-se de um conjunto de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que contemplam a interação inerente à estratégia organizacional. Exemplos disso são o discurso da estratégia, as ferramentas manuais e/ou tecnológicas que dão suporte para uma linguagem diária no contexto estratégico. A terceira configura-se pelas práticas que geram situações oportunas e de interação entre os agentes da estratégia. Cita-se como exemplo as reuniões de planejamento (*workshops*) dias de campo, entre outros (JARZABKOWSKI, 2005).

Em termos de níveis de ocorrência, as práticas estão em todos eles e podem ser caracterizadas como típicas da organização, vinculadas às rotinas, normas, procedimentos de natureza operacional e/ou cultural diversos, que adéquam o fazer estratégico em uma

determinada realidade organizacional – nível intraorganizacional (WHITTINGTON, 2006). Há, ainda, a ênfase em práticas que advém de sistemas sociais em que a organização faz parte, a exemplo daquelas inerentes a um determinado setor de atuação, sistema de regulação ambiental, bem como aquelas práticas estratégicas que impactam nações em escala mundial (WHITTINGTON, 2006). Por exemplo, as práticas vinculadas a rotinas que cumprem um planejamento internacional de enfrentamento de crises sanitárias, econômicas – nível extraorganizacional (WHITTINGTON, 2006). Para que as práticas sociais ora citadas sejam de fato consideradas sob uma perspectiva social da estratégia, é preciso que aqueles que as utilizam também sejam considerados. Isto levou ao conceito de *practitioners* na SAP.

***Practitioners*** – caracteriza-se como um termo sem tradução apropriada para língua portuguesa – denota a alusão aos agentes sociais da estratégia; aqueles que realizam atividades cotidianamente e fazem uso das práticas para sua atuação. Eles interagem em processos que promovem ação coletiva, o que contribui para a compreensão de como a estratégia é socialmente construída (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Na SAP a atenção para esses agentes se refere à maneira como eles agem, interagem e buscam a compreensão coerente de sua situação (WHITTINGTON, 2002). A partir disso, investiga-se como eles desenvolvem novas estruturas de entendimento e interpretação da realidade face a situações ambíguas e confusas no contexto estratégico (BALOGUN; JOHNSON, 2004; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015; FELLOWS; LIU, 2017; HODGKINSON; CLARKE, 2007). O trabalho dos agentes sociais que dão materialidade ao fazer estratégico tem sido negligenciado na tradição dos estudos sobre estratégia. A SAP busca, justamente, cobrir essa lacuna (WHITTINGTON, 1996). A abordagem se volta para desvendar quem são os *practitioners*, quais são seus papéis no fluxo do fazer estratégico, sua influência e como eles direcionam sua atenção aos problemas e demandas que emergem de seu trabalho estratégico (WHITTINGTON, 1996, 2002).

No começo do desenvolvimento teórico da SAP os *practitioners* foram citados por Whittington (1996, p. 732, tradução nossa) em seu artigo seminal como: “os executivos corporativos, gerentes gerais de subsidiárias, equipe de planejamento e consultores externos”. O autor pontuou que cada um deles contava com um arcabouço de habilidades, ferramentas e quadros cognitivos e interpretativos dos processos estratégicos. Eles teriam, ainda, necessidades distintas em termos de conjuntos de competências práticas a serem desenvolvidas (WHITTINGTON, 1996). Posteriormente, a gama de *practitioners* da

estratégia foi ampliada. Agentes dos demais níveis de gestão como os planejadores estratégicos e os gerentes intermediários (*middle managers*) passaram a ser considerados e suas posições organizacionais, traços cognitivos e papéis integraram os estudos da SAP (MANTERE, 2008; ROULEAU, 2005; WHITTINGTON, 2006). Outras categorias de consultores externos da estratégia, para além dos representantes de corporações especializadas – a exemplo da *Boston Consulting Group* – foram contempladas, a exemplo de: banqueiros, advogados corporativos, gurus da estratégia, os analistas e reguladores de órgãos e agências governamentais ou não (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; WHITTINGTON, 2006).

Os avanços da SAP levaram à novas ideias (*insights*) sobre os *practitioners*. Whittington (2010) propôs que funcionários de níveis organizacionais mais baixos da hierarquia organizacional fossem vistos como “consumidores da estratégia”. O autor salientou que uma visão “sensível à agência proporia a esses funcionários um grau de discricção que exigia seu entendimento prático da estratégia para uma implementação eficaz, ao mesmo tempo que previa um espaço considerável para resistência e reinterpretação” (WHITTINGTON, 2010, p. 121, tradução nossa). Outro aspecto relacionado aos *practitioners* é que, independentemente do porte e da área de atuação da organização, os agentes da estratégia são aqueles responsáveis pelo fazer estratégico cotidiano, pois eles estão ao mesmo tempo imersos nos processos de formulação e implementação cotidianos da estratégia, a exemplos de empreendedores, vendedores ou qualquer outra categoria de trabalhadores que possam moldar as estratégias nas organizações (MARIETTO; SANCHES, 2013).

Embora a natureza do agente seja relevante para o entendimento do trabalho estratégico e novos agentes foram incorporados ao arcabouço da SAP, vale lembrar que ela não se propõe ao reducionismo e à marginalização que podem ocorrer com o foco demasiado em um determinado *practitioner* (JARZABKOWSKI, 2010). Este, portanto, é considerado em relação ao seu papel diante de uma teia de práticas sociais constituídas pela ação coletiva que materializa o fazer estratégico em interação constante com práticas, artefatos e ferramentas estratégicas que se interconectam via *práxis* (JARZABKOWSKI, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

A *práxis* – é uma palavra de origem grega e remete à atividade efetivamente realizada. Ela abrange ações interconectadas entre indivíduos e grupos e as instituições que compõem a sociedade e nas quais ocorrem as contribuições destes (JARZABKOWSKI;

BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018; WHITTINGTON, 2006). A *práxis* na SAP abrange

o trabalho de formulação de estratégias – todas as reuniões, conversas, preenchimento de formulários e processamento de números pelos quais a estratégia é realmente formulada e implementada. Fazer as coisas envolve as rotinas de estratégia essenciais, muitas vezes cansativas e repetitivas (WHITTINGTON, 1996, p. 732, tradução nossa).

No início do desenvolvimento da SAP o termo “*práxis*” era o mais recorrente. No entanto, posteriormente, ele foi substituído por “*Practice*” no idioma inglês – que se assemelha à “prática” em português (MARIETTO, 2014). Contudo, a mudança não comprometeu o intuito original da abordagem em relação a caracterizar o “como” do trabalho estratégico dos *practitioners* (JARZABKOWSKI et al., 2016; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; MARIETTO, 2014). Neste estudo a opção foi por utilizar o termo “*práxis*” em vez de “prática”, porque poderia haver dúvidas em relação às “práticas”. Estas que, como visto anteriormente, são outro tipo de elemento analítico da SAP, embora na língua portuguesa ambas sejam grafologicamente separadas apenas por um “s”.

A *práxis* na SAP materializa o processo de criação, reprodução e ressignificação das práticas estratégicas que os *practitioners* realizam diariamente nas organizações, em prol de um objetivo comum – a estratégia e seus desdobramentos (WHITTINGTON, 2002). No intuito de superar dicotomias presentes em outras correntes da estratégia (processo, conteúdo, previsão/incerteza) (JARZABKOWSKI, 2004), a SAP considera a *práxis* “como um fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência, pensamento e ação e assim por diante, como partes recíprocas, entrelaçadas e frequentemente indistinguíveis de um todo quando são observados de perto” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 7, tradução nossa).

A atuação dos *practitioners* é suportada pelas práticas que eles produzem, aprendem e modificam constante e cotidianamente (GOLSORKHI et al., 2010a; JOHNSON et al., 2007). Por meio do processo de interação social e situada que permeia os diversos níveis e ambientes de maneira recursiva e adaptativa é que esses agentes moldam a estratégia e a *práxis* ocorre (JARZABKOWSKI, 2004). O processo complexo e dialógico de adaptação, negociação e interação entre aqueles que criam, recriam e interpretam o ambiente interno e externo enquanto fazem estratégia em diversos níveis organizacionais, caracteriza a *práxis* (JARZABKOWSKI; BEDNAREK, 2018; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). A

partir do que foi exposto até aqui apresenta-se uma visão geral da SAP via o esquema conceitual disposto na Figura 1.

Figura 1- Mapa conceitual da SAP



Fonte: (Marietto (2014, p. 22).

O esquema da Figura 1 proporciona uma visão ampla da SAP e facilita a visualização integrada dos elementos que a compõem. Em relação aos recursos metodológicos que a SAP incorporou em seus estudos e que constam na Figura 1, estes foram abordados em dialogicidade com o que se propõe neste trabalho para o Capítulo 3 – de métodos. Na sequência são trazidos estudos que trataram sobre o processo de desenvolvimento das pesquisas da SAP.

#### 2.1.4 O desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática

Nesta subseção o objetivo foi o de apresentar os achados de trabalhos que revisaram o desenvolvimento da SAP. O processo de inserção da SAP na comunidade científica foi lento nos primeiros anos de seu desenvolvimento (MARIETTO, 2014). A mudança em relação à visão dominante da estratégia, proposta pela abordagem, levou os pesquisadores do campo a repensarem suas visões compartilhadas sobre as teorias e abordagens vigentes em relação ao que a SAP se propunha a investigar (GOLSORKHI et al., 2010b). Marietto (2014) destacou que houve um período de “dormência” e de desconfiança em relação à SAP entre 1996 e 2004. Após esse período, o autor citou que uma nova fase se iniciou com a inserção de novos autores. Estes passaram a contribuir com a abordagem e realizaram aprofundamentos sobre as

pretensões da SAP (MARIETTO, 2014). Dentre os fatos que contribuíram para esse processo de consolidação pode-se destacar:

a) Os esforços em publicações no tema de *S-as-P* a partir de 2006; b) Em 2009, por meio da interferência direta dos autores seminais da S-as-P junto ao *Academy of Management*, a organização criou uma área específica dentro de seus congressos anuais para debate da disciplina - *Strategizing Activities and Practices*; e c) Em 2010 a publicação do *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice* (MARIETTO, 2014, p. 18).

A SAP continuou seu processo de desenvolvimento e “quase triplicou em número de publicações” (KOHTAMÄKI et al., 2021, p. 1, tradução nossa). Além disso, trouxe novos entendimentos sobre quem são e quais os papéis dos agentes sociais, bem como acerca da maneira com que eles participam da estratégia organizacional (MANTERE; VAARA, 2008; PIKKA-MAARIA; VAARA, 2015). Estes agentes são vistos como partícipes das ações que levam aos resultados estratégicos; seus conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, são requeridos no fazer cotidiano das tarefas estratégicas (GOLSORKHI et al., 2010a; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 1996).

Esse processo também estimulou reflexões sobre os rumos das pesquisas na SAP e as possibilidades de sua expansão diante dos desafios relacionados à estratégia organizacional. Desde então a SAP tem expandido seus estudos em diversos países, o que demonstra que o interesse dos pesquisadores pela visão social da abordagem tem se ampliado (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; KOHTAMÄKI et al., 2021; SEIDL; WHITTINGTON, 2014; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Sob o prisma das pesquisas na SAP constam variados temas, abordagens, métodos e teorias a ela associadas nos trabalhos teóricos e empíricos, estes publicados em artigos e livros. Em tais obras os autores tentaram contribuir com orientações gerais que ajudassem na reflexão mútua dos agentes do campo e na compreensão dos propósitos basilares da abordagem, além de promoverem a criação de agendas futuras de investigação.

Dentre tais autores, Johnson et al. (2007) apresentaram orientações e recursos de pesquisa para a SAP. Eles comentaram sobre a necessidade de superação de perspectivas unitárias em termos de níveis de análise, variáveis explicativas e teorias. Isto rumo à pluralidade que se configura no campo da estratégia. Os autores citaram que práticas estratégicas, a exemplo do planejamento estratégico, precisavam ser entendidas como fenômenos institucionalizados e que exercem influência sobre o trabalho que os agentes da estratégia realizam e, conseqüentemente, repercutem nas estratégias organizacionais por meio

da utilização que eles fazem dessas práticas. Johnson et al. (2007) também apontaram que havia indícios de que a pesquisa na SAP voltava-se para ao papel dos empreendedores institucionais, bem como para as atividades de outros tipos de agentes organizacionais, pois o impacto do trabalho deles teria implicações administrativas, práticas e políticas de forma ampla.

Outra contribuição para os aspectos do processo de desenvolvimento das pesquisas da SAP veio dos autores Jarzabkowski e Spee (2009). Eles mapearam e avaliaram pesquisas no campo da SAP. Para tanto, eles trouxeram o conceito de *práxis*, para destacar domínios relacionados à pesquisa na abordagem, dentre estes:

- a) *practitioners* individuais e micro-*práxis* – agentes sociais atuando nos micro níveis de *práxis*;
- b) *practitioners* individuais e meso-*práxis* – trabalhos relacionados ao envolvimento dos agentes tanto na *práxis* organizacional como suborganizacional;
- c) *practitioners* individuais e macro-*práxis* – abrange o trabalho dos agentes em relação à macro-*práxis*; esta refere-se a mercados, indústrias etc. Ademais, emergiu da pesquisa a predominância de estudos conceituais.

A questão dos resultados relacionados à estratégia também foi destacada na pesquisa da SAP. Jarzabkowski e Spee (2009) pontuaram cinco categorias de resultados encontrados na literatura: individuais, de grupo, processos de *strategizing*, resultados organizacionais e resultados institucionais. Ambos demonstraram, na visão dos autores, que a SAP já fornecia resultados relacionados à abordagem.

Em seu trabalho de revisão de pesquisas do campo da SAP Vaara e Whittington (2012) argumentaram que as pesquisas da abordagem baseavam-se parcialmente na abordagem processual da estratégia e na tomada de decisão, assim como em outras abordagens como a de planejamento, criação de sentido e estratégia de gerência intermediária. Os autores também observaram que houve a superação dos achados de Jarzabkowski e Spee (2009) em relação a artigos conceituais, porque o fluxo de estudos empíricos havia crescido. Vaara e Whittington (2012) delinearam seu estudo a partir de uma revisão geral das características da SAP e, posteriormente, discutiram os trabalhos por eles encontrados em relação ao foco empírico em práticas, *práxis* e *practitioners*. Os autores concluíram o trabalho com a indicação de cinco direções que colaboraram para os avanços da pesquisa na SAP:

- a) considerar a agência humana em uma teia de práticas;
- b) reconhecer a natureza macroinstitucional das práticas;
- c) focalizar a atenção na emergência da formulação de estratégias;
- d) explorar como os materiais importam;
- e) promover uma visão crítica de análise (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

As discussões e perspectivas de estudo da SAP também foram apresentadas por meio dos chamados manuais ou *Handbooks*. Dentre estes pode-se citar o trabalho de Golsorkhi et al. (2015). Os autores lançaram duas edições do livro “*Strategy as Practice*”, a primeira em 2010 e a segunda em 2015. Na obra foram apresentadas perspectivas teóricas e metodológicas em desenvolvimento na SAP, considerados múltiplos contextos de investigação. O intuito foi de avançar na explicação das contribuições da estratégia sob o foco na ação das pessoas nos diversos níveis organizacionais. Nos capítulos do livro, diversos autores convidados complementaram estudos da SAP com base nessas duas perspectivas. Golsorkhi et al., (2015) Também mencionaram as características dos estudos da abordagem em relação a outros subcampos da área da Estratégia Organizacional. A partir da diversidade de temas da SAP, citada pelos autores e que aparecem nos trabalhos por eles localizados, pode-se mencionar o trabalho estratégico em diferentes contextos, a exemplo de universidades, multinacionais, orquestras, entre outros.

O alerta sobre o que é considerado estratégico também foi pautado na pesquisa na SAP por meio do trabalho de Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021). Os autores ressaltaram que embora progressos tenham ocorrido na SAP, havia um foco dominante de visão de estratégia que implicava na compreensão dos pesquisadores sobre o que seria ou não estratégico no trabalho dos agentes sociais pesquisados. Os autores apresentaram a noção de consequencialidade, no intuito de traçar uma compreensão aprofundada da estratégia. Ou seja, eles apontaram a necessidade de se considerar a estratégia para além das formas tradicionais de enxergá-la. Para tanto, Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) propuseram que os pesquisadores assumissem um papel mais ativo nos locais de investigação, para que eles conseguissem decidir e explicar quais práticas seriam estratégicas. Outro ponto que os autores ressaltaram foi a urgência em se ampliar o leque de agentes sociais com potencial de contribuir com seu trabalho nos processos estratégicos, pois, embora avanços tenham ocorrido os estudos da SAP ainda contemplavam, com poucas exceções, agentes considerados “suspeitos usuais’ predominantemente encontrados nos níveis de gerenciamento superior e

intermediário” Jarzabkowski e Kavas e Krull (2021, p. 5, tradução nossa). Portanto, uma visão holística sobre novos agentes fazia-se necessária.

O crescimento do campo da estratégia também levou Kohtamäki, Whittington e Vaara (2021) a realizarem um balanço sobre os trabalhos desenvolvidos na SAP e a propor uma atualização da agenda de estudos da abordagem. Os autores identificaram cinco núcleos de estudo vinculados à SAP: *práxis*, *sensemaking*, discurso, sociomaterialidade, institucional e processo. Os pesquisadores explicaram cada um desses núcleos e como estes acrescentaram conhecimentos para suas respectivas áreas. Em termos de agenda de estudos, (Kohtamäki, Whittington e Vaara (2021) ressaltaram a relevância de pesquisas que contemplassem interseções entre tais núcleos.

Além disso os autores ressaltaram que havia pontos de ausência e invisibilidade na pesquisa da SAP; eles argumentaram sobre a necessidade de se contemplar as tradições de pesquisa de áreas adjacentes, como as microfundações e as tradições de pesquisa da estratégia comportamental. A dialogicidade da SAP com essas áreas de estudo reside no fato de que “essas correntes também surgiram como alternativas para a pesquisa de estratégia convencional e são igualmente destinadas a colocar as características ou cognição de ‘estrategistas’ no centro da análise” (KOHTAMÄKI et al., 2021, p. 17, tradução nossa). Os pesquisadores também reforçaram o potencial que pode ser explorado em alinhar a SAP com tais tradições.

No intuito de refletir sobre o objetivo da SAP de incentivar a pluralidade de visões, métodos e teorias convergentes, Jarzabkowski, Seidl e Balogun (2022) empregaram uma metáfora baseada em plantas para tratar do desenvolvimento da SAP nos últimos 20 anos. Os autores apresentaram três fases no desenvolvimento da SAP, as quais se vinculavam a diferentes tipos de trabalhos e de agendas de investigações.

A primeira foi a de Germinação – anos 2001-2007/2008. Nesta fase os autores mencionaram que a SAP era uma semente; seus estudiosos envolveram-se na tarefa de criação de agendas de investigação para a abordagem. O intuito era a demarcação em relação a outros estudos da área da estratégia, assim como adotar terminologias, conceitos e objetos de investigação. Emergiram então os conceitos de “microestratégia” – relacionado a detalhes minuciosos da estratégia e o quadro de três “P” – praticas, *practitioners* e *práxis* (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022).

A segunda fase foi a de Florescimento – anos 2008-2015/2016, marcada por trabalhos que criticavam a SAP, bem como pelo crescimento de publicações que tratavam suas pesquisas com o rótulo de SAP. A partir disso, “o campo agora tinha raízes suficientes para passar para o trabalho de definição de agenda, de estabelecer e defender limites sobre o que constituía o trabalho da SAP” (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022, p. 10, tradução nossa). Nessa fase artigos de revisão apontaram as fragilidades na agenda da SAP, a exemplo da necessidade de se contemplar o impacto do contexto social nas estratégias locais e no enfoque insuficiente na agência, materialidade e emergência da estratégia (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022).

A terceira fase foi chamada de Colheita – 2015/2016-2020/2021. Ela foi constituída pela confirmação da agenda da SAP. Não havia mais a necessidade de se explicar o que era a SAP, as publicações na abordagem seguiram crescendo e “o termo *strategizing*, assim como o foco nas pessoas que fazem o trabalho da estratégia, suas práticas e o fluxo de criação de estratégias passaram a ser objetos de estudo analíticos garantidos” (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022, p. 12, tradução nossa). Houve, ainda, o aprofundamento das questões que envolviam a agência humana na estratégia, sendo consideradas pessoas que não eram usualmente estudadas como agentes estratégicos e como suas práticas se tornavam estratégicas. Além disso, questões anteriores da SAP foram revisitadas, como as que envolviam estratégia planejada e emergente por exemplo. Outro ponto que se desenvolveu nessa fase foi a colaboração entre os pesquisadores da SAP com acadêmicos de outras áreas, contemplando-se, também, a chamada “polinização cruzada” entre aspectos estratégicos abordados pelos autores da SAP (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022).

Portanto, a partir do processo de desenvolvimento das pesquisas no âmbito da SAP ora apresentado, a proposta desta pesquisa procura contemplar tanto a ampliação de agentes sociais relacionados ao fazer estratégico como a possibilidade de interconexões da SAP com teorias convergentes por meio da tradição da estratégia comportamental (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021; KOHTAMÄKI et al., 2021). Para tanto, a seção 2.2 avança à teoria da Visão Baseada na Atenção, que foi utilizada em associação com os elementos de análise da SAP (práticas, *practitioners* e *práxis*). Depois, caracteriza-se, na seção 2.4, o agente social secretário.

## 2.2 VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO

Nesta seção foram destacados os elementos que compõem a Visão Baseada na Atenção (VBA). Iniciou-se pela subseção 2.2.1, a qual trouxe o início dessa teoria e as influências teóricas que colaboraram para o seu construto. A seguir, na subseção 2.2.2, as premissas metateóricas da VBA: foco de atenção, atenção situada e distribuição estrutural de atenção foram descritas; ao final do texto um esquema conceitual ilustrou sua estrutura. Na subseção 2.2.3 foram apresentadas pesquisas sobre o desenvolvimento da VBA, com ênfase para as estruturas de atenção, com base nas escolhas teóricas desta pesquisa.

### 2.2.1 O início da teoria da visão baseada na atenção

As pesquisas sobre atenção organizacional abarcam diversos tipos de metateorias; dentre as possibilidades, Ocasio (2011) identificou cinco classes de metateorias que costumam ser utilizadas para estudos que contemplam estruturas, processos e resultados atencionais: Teoria Comportamental da Organização; Cognição Gerencial; Venda de Problemas; Visão Baseada na Atenção (VBA) e Ecologia da Atenção. Essas metateorias são vistas como tipos ideais e, normalmente, são combinadas e contemplam a associação com outras perspectivas e abordagens teóricas (OCASIO, 2011).

A Visão Baseada na Atenção (VBA) – conhecida em inglês como *Attention Based View (ABV)*, combina ideias de diversas metateorias da atenção organizacional (OCASIO, 2011). Ocasio (2011) menciona, principalmente, a teoria comportamental das organizações (MARCH; OLSEN, 1976; SIMON, 1947); também aparecem os processos de ação-interpretção (*enactment*) (WEICK, 1979) e a venda de problemas e o gerenciamento de agenda (DUTTON et al., 2001; DUTTON; ASHFORD, 1993).

A VBA se relaciona ao movimento chamado Escola Carnegie, que iniciou a difusão da disciplina de estudos organizacionais (GERMAIN; CABANTOUS, 2013). Dentre os teóricos daquela escola, os proeminentes foram Herbert A. Simon (1916-2001), James March (1928-2018) e Richard Cyert (1921-1998) (OCASIO; WOHLGEZOGEN, 2010). A escola reconheceu a importância da atenção no contexto das organizações, a exemplo da obra “*Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*” de Simon (1947). Este autor foi a principal influência da VBA; ele se

distanciou das teorias econômicas de escolha racional e tratou dos limites da racionalidade humana no processo de tomada de decisão organizacional (OCASIO, 1997).

No intuito de avançar na concepção do autor sobre a relevância da estruturação da atenção no comportamento administrativo e, ainda, combinar ideias da pesquisa psicossocial relacionadas a processos de atenção (OCASIO; WOHLGEZOGEN, 2010), William Ocasio propôs em seu artigo seminal “*Towards an attention-based view of the firm*”, no ano de 1997, um modelo de comportamento social da organização. Tal modelo se pauta na compreensão contemporânea das estruturas de natureza social, das influências ambientais e da cognição individual e social. Estas permeiam o comportamento social, o foco de atenção e a tomada de decisão das organizações (OCASIO, 1997). Para dar sustentação ao que a VBA propõe, Ocasio (1997) problematizou que

[...] as teorias da atenção se afastaram da ênfase dupla de Simon (1947) na estrutura e cognição para enfatizar como a atenção é moldada por rotinas e racionalidade limitada (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963), ou alternativamente, como a atenção é fracamente acoplada por meio de processos de representação (Weick, 1979) e da anarquia organizada (Cohen, March e Olsen, 1972). No processo, os efeitos da estrutura social na canalização e distribuição da atenção dos tomadores de decisões foram grandemente menos enfatizados, senão totalmente perdidos [...] (OCASIO, 1997, p. 188, tradução nossa).

Ao partir da lacuna ora exposta, o objetivo da VBA foi vincular de forma explícita a estrutura e a cognição por meio do foco na atenção organizacional. Na VBA, a ação dos tomadores de decisões oriunda do resultado de onde eles focalizam sua atenção limitada; seguindo esse raciocínio, a teoria avançou ao explicar como as estruturas das organizações influenciam a maneira que os tomadores de decisões direcionam sua atenção (BARNETT, 2008; HOFFMAN; OCASIO, 2001).

Para se compreender o que a VBA postula como direcionamento de atenção, o conceito de “atenção” aplicado à organização foi pensado sob uma visão psicológica, que contempla esforços cognitivos para a aprendizagem (OCASIO, 2011; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). No artigo seminal da VBA o conceito de atenção engloba: “a observação, codificação, interpretação e foco de tempo e esforço” (OCASIO, 1997, p. 189, tradução nossa). Deste conceito foi desenvolvida a noção de processamento atencional, que se classificou em duas categorias:

- a) *processamento atencional controlado*: compreende a exigência de capacidade de atenção dos agentes, está sob seu próprio controle consciente e é dependente da

carga de atividades a que eles estão submetidos. Há, então, um processo de reflexão a partir das questões e respostas em foco;

- b) *processamento atencional automático*: não depende do controle consciente do agente, não é alterado e esquecido com facilidade; sedimenta-se por um extenso processo de aprendizado no longo prazo. As ações dos agentes se tornam rotinizadas e habituais, as decisões decorrentes desse tipo de processo atencional são acionadas por gatilhos ambientais que passam a ser atendidos de forma automática (OCASIO, 1997).

Posteriormente, o conceito inicial de atenção no processamento atencional foi ampliado sob três variedades de atenção organizacional, consideradas as duas categorias de processamento atencional ora mencionadas (OCASIO, 2011):

- a) *perspectiva atencional*: refere-se às estruturas cognitivas e motivacionais de cima para baixo (*top-down*), que permitem o aumento da consciência e do foco ao longo do tempo, resultando em efeitos sobre a ação que viabilizam estímulos e respostas relevantes. A implicação dessa perspectiva é uma estratégia geral de processamento atencional equivalente à estratégia dominante da organização, considerada a alocação de recursos organizacionais. Esta perspectiva afeta o processamento em questão, tanto o tipo consciente (controlado), como o inconsciente (automático);
- b) *engajamento atencional*: caracteriza-se como o processo de alocação intencional e sustentado de recursos cognitivos que norteiam a resolução de problemas, bem como o planejamento, a construção de sentido e a tomada de decisão. O processamento atencional ocorre de forma consciente (controlada). No nível cognitivo individual esse tipo de engajamento contempla dois elementos como forças complementares: – vigilância: permite que os agentes fixem sua atenção a um estímulo específico de forma efetiva e sem interrupção ao longo do tempo e por um período limitado; – atenção executiva: permite que os agentes desviem sua atenção de um estímulo, realocando-o para um estímulo diferente e, então, voltem para o primeiro;
- c) *seleção atencional*: compreende o resultado de processos atencionais automáticos e controlados de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*),

que fazem com que a atenção seja focalizada em estímulos ou respostas específicos, excluindo os demais.

O desenvolvimento do conceito de atenção e as variedades atencionais que passaram a integrá-lo caracterizaram o processamento atencional na ABV como um processo multinível, moldado tanto por agentes sociais como pelas organizações e o ambiente de forma sistêmica (OCASIO, 1997, 2011). Sob a perspectiva de sistemas abertos a ABV procura explicar o comportamento social das organizações, por meio de como elas, enquanto sistemas de atenção distribuída, operam na distribuição e na regulação da atenção de seus tomadores de decisões (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). Para delinear a articulação da proposta da VBA, três premissas metateóricas serão apresentadas nas próximas subseções.

### **2.2.2 Premissas metateóricas da visão baseada na atenção**

A capacidade cognitiva limitada dos agentes sociais os impede de despender atenção a todos os diversos estímulos que se apresentam no ambiente interno e externo organizacional (SIMON, 1947). Na VBA as organizações são vistas como sistemas de atenção estruturalmente distribuída e “a cognição e a ação dos indivíduos não são previsíveis a partir do conhecimento das características individuais, mas são derivadas do contexto organizacional específico e das situações em que os tomadores de decisões individuais se encontram” (OCASIO, 1997, p. 189, tradução nossa). Para esclarecer como as organizações distribuem e regulam a atenção de seus agentes, três premissas metateóricas inter-relacionadas são propostas na VBA e aparecem descritas a seguir, de acordo com o nível de cognição que alcançam. Inicia-se pelo foco de atenção.

#### *2.2.2.1 Premissa 1: foco de atenção*

Esta premissa vincula o processamento atencional tanto à cognição quanto ao comportamento individual (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). A atenção remete à percepção e ao foco de tempo e esforço em ações que estão sendo atendidas; relaciona-se com a vigilância (manutenção de foco ao longo do tempo – persistência) e a atenção executiva (cognição controlada – alternância de atenção) (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). Para tanto, são consideradas as questões e respostas disponíveis que os agentes têm para trabalhar e dar sentido à ação (HOFFMAN; OCASIO, 2001; OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). São constituídas como repertórios culturais e

cognitivos de esquemas disponíveis aos tomadores de decisões na organização, para dar sentido (questões) e para atender (respostas) a estímulos ambientais (OCASIO, 1997; OCASIO; JOSEPH, 2006).

As questões enfrentadas pela organização abarcam categorias cognitivas como: problemas, oportunidades e ameaças que integram a agenda estratégica organizacional; estas ficam ao alcance dos tomadores de decisões, seu foco de atenção os leva a responder ou ignorar tais questões. Esses agentes também se utilizam de uma gama de respostas e/ou alternativas (OCASIO, 1997; OCASIO; JOSEPH, 2005; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). Elas são codificadas por meio de esquemas que os tomadores de decisões utilizam na descrição e na compreensão de procedimentos de natureza operacional, propostas, projetos, programas e rotinas organizacionais. Assim, eles têm a possibilidades de lidar com diversos tipos de questões (OCASIO, 1997; OCASIO; JOSEPH, 2005; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

A seletividade de atenção dos tomadores de decisões se relaciona ao limitado repertório de questões e respostas que conseguirão atender. Conseqüentemente, suas ações dependem do foco dispensado nelas (OCASIO; RHEE; MILNER, 2017; OCASIO; WOHLGEZOGEN, 2010). A focalização de atenção, ou atenção concentrada/seletiva, colabora para facilitar a ação sobre o que está sendo realizado e bloqueia a percepção e a ação sobre atividades que devem ser ignoradas. Isso porque não se relacionam ao objeto ou ideia que está em foco (OCASIO, 1997). A atenção seletiva é comandada não somente pelas características do elemento que deu origem ao foco e que está sendo atendido, mas também por sua atuação no ambiente, sua importância no contexto (HOFFMAN; OCASIO, 2001; OCASIO; WOHLGEZOGEN, 2010). O foco de atenção também se relaciona e pode ser melhorado por meio de atividades rotineiras e que já foram devidamente aprendidas. Elas também se ligam às duas categorias de processamento atencional mencionadas na subseção anterior (processamento atencional controlado e automático) (OCASIO, 1997, 2011; OCASIO; JOSEPH, 2018). A premissa seguinte trata da atenção situada.

#### *2.2.2.2 Premissa 2: atenção situada*

A atenção situada ocorre no nível da cognição social e indica que o foco dos tomadores de decisões e o que eles fazem depende do contexto específico no qual eles estão localizados (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). As características das

situações que tais agentes se defrontam, associadas à atenção situada, moldam seus comportamentos sociais e explicam o que eles atendem (OCASIO, 1997, 2012). Isso faz com que esses tomadores de decisões considerem a situação – que é moldada pela organização na qual os agentes atuam e pelo ambiente social amplo, para alterar seu foco de atenção, bem como a consistência deste foco e seu próprio comportamento. A situação influencia a formação do foco de atenção e as ações dos agentes (OCASIO, 1997, 2011; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

A atenção situada se processa de maneira distribuída nas organizações; isto ocorre pela rede dinâmica de contextos situacionais em que a atenção e a ação acontecem. Tais contextos são denominados no trabalho seminal da ABV como canais de tomada de decisão procedimentais e de comunicação (HOFFMAN; OCASIO, 2001; OCASIO, 1997). Eles “são as atividades, interações e comunicações concretas formais e informais estabelecidas pela organização para induzir os tomadores de decisões organizacionais a agirem sobre um conjunto selecionado de questões” (OCASIO, 1997, p. 194, tradução nossa). A forma e as características desses canais repercutem em “se” e “como” os tomadores de decisões focam sua atenção e, ainda, interagem dentro dos canais (HOFFMAN; OCASIO, 2001; OCASIO, 1997). Esses canais são considerados, também, como mecanismos essenciais de informações, bem como de transferência e a integração de conhecimentos (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO; JOSEPH, 2005, 2006). Ocasio (1997) exemplificou os canais em questão como:

reuniões formais e informais, relatórios (por exemplo, memorandos de ação, relatórios trimestrais e anuais, pesquisas de satisfação do cliente, contas de custos) e protocolos administrativos [...], avaliações de pessoal, solicitações de dotações orçamentárias e de capital, solicitações de propostas) (OCASIO, 1997, p. 194, tradução nossa).

No intuito de avançar na compreensão dos canais citados, Ocasio e Joseph (2005) os classificaram em dois tipos, considerado o processo de formulação da estratégia organizacional:

- a) canais de governança: definem políticas e estratégias – orientam, controlam e regulam a alocação e a distribuição de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos entre programas, projetos e atividades organizacionais. Quem atua nesses canais são os gestores de nível médio e sênior. Exemplos desses canais são as reuniões de conselho corporativo, reuniões de comitês executivos, revisões de

planejamento estratégico, orçamentário, de gestão de pessoas, sessões de treinamento etc (OCASIO; JOSEPH, 2005);

- b) canais operacionais: administram e executam programas, projetos e atividades; envolvem tarefas técnicas – documentos, rotinas e atividades processuais diversas, que são executadas por trabalhadores e supervisores da “linha de frente”. Eles atuam em áreas como produção, vendas, *marketing*, entre outras (OCASIO; JOSEPH, 2005, 2006).

Três dimensões caracterizam o processamento atencional dentro desses canais, independente do tipo. A primeira é a espacial: contempla a localização física de agentes e artefatos e a regulação, a disponibilidade e a semelhança de questões e respostas entre os tomadores de decisões. A segunda é a temporal: compreende a regulação da quantidade de tempo que os agentes tomadores de decisões têm para responder – envolve duração de interações e entre tais agentes e os respectivos prazos relacionados. A terceira é a procedimental: trata-se da regulação do padrão e da duração dos focos de atenção dispensados às questões e respostas, as quais se encontram disponíveis para serem consideradas na tomada de decisão.

De forma conjunta tais dimensões têm por finalidade moldar tanto a disponibilidade como a relevância de questões e respostas em canais específicos à medida que afetam o conteúdo da comunicação (OCASIO, 1997; OCASIO; JOSEPH, 2005). No que se refere à forma que os diálogos envoltos nessa comunicação podem assumir, tem-se a “interação verbal ou escrita, face a face ou por meio de outro veículo de comunicação. Além disso a natureza da comunicação pode ser síncrona ou assíncrona (separada temporalmente) e ser formal e altamente politizada ou informal e franca” (OCASIO; JOSEPH, 2005, p. 47, tradução nossa).

Outro ponto é que as interações que ocorrem nos canais abrangem fatores contextuais, procedimentos operacionais e rotinas; são contempladas, ainda, as normas grupais e a participação dos diversos agentes organizacionais – frequência e sequência (OCASIO, 2012). A seguir, passa-se à terceira premissa metateórica, relativa à maneira como a atenção é estruturalmente distribuída.

### 2.2.2.3 *Premissa 3: distribuição estrutural de atenção*

A partir do interesse de investigação desta tese, cabe esclarecer que o direcionamento da pesquisa recaiu sobre a terceira premissa da VBA. Para tanto, além de caracterizá-la ao

longo desta subseção, foram apresentados os pressupostos teórico-analíticos dela derivados, que nortearam a análise de dados realizada no Capítulo 4 e as discussões de resultados constantes no Capítulo 5.

A distribuição estrutural de atenção se situa no nível organizacional e depende de como a organização cria, canaliza, distribui e controla a alocação de questões, respostas, tomadores de decisões nas atividades, comunicações e procedimentos organizacionais. Isto se associa às características específicas do contexto no qual os tomadores de decisões atuam, moldando a maneira como eles o atendem (HOFFMAN; OCASIO, 2001; OCASIO, 1997).

Ainda que a atenção distribuída tenha sido considerada na perspectiva comportamental (SIMON, 1947) e de maneira implícita nas pesquisas sobre a formação da estratégia organizacional (BOWER, 1970), as ligações próximas entre processamento informacional nos níveis da cognição organizacional e da individual são mais recentes; elas constam no trabalho de antropólogos que estudam a cognição, a exemplo de Bruno Latour, Jean Lave e Edwin Hutchins (OCASIO, 1997).

Na VBA a premissa da distribuição estrutural de atenção “baseia-se na pesquisa e na teoria da tomada de decisão organizacional, formulação de estratégia e antropologia cognitiva” (OCASIO, 1997, p. 189, tradução nossa). Ela dá ênfase na maneira que a divisão do trabalho nas organizações sociais demanda cognição também distribuída e o processamento de informações. Isto leva as organizações a moldarem a atenção e o foco dos tomadores de decisões e demais participantes dos processos atencionais (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). Essa visão propõe que “a cognição que ocorre dentro das organizações sociais não é redutível às propriedades cognitivas dos indivíduos, mas resulta da organização das comunicações e dos procedimentos em que a cognição social ocorre” (OCASIO, 1997, p. 192, tradução nossa).

Outro ponto é que a distribuição dos processos atencionais dos tomadores de decisão (individuais e grupais), na VBA, ocorre por meio de diversas funções e processos abrangidos na estrutura organizacional. A organização modifica os diferentes focos de atenção conforme o procedimento, a comunicação, a tarefa, a rotina e/ou a atividade envolvida (OCASIO, 1997). Estes elementos, conforme citado anteriormente, ocorrem dentro dos canais de comunicação organizacional e focam a atenção dos tomadores de decisão em um conjunto limitado de questões e respostas (OCASIO, 1997; OCASIO; JOSEPH, 2005). Essa maneira de conceber os processos atencionais, como uma rede complexa e de natureza distribuída,

segue a visão de comportamento social da organização (OCASIO, 1997; SIMON, 1947). Ela trata a respeito da evolução da tomada de decisão, que é fruto das interações sociais que ocorrem durante os processos atencionais em que a organização molda a atenção dos tomadores de decisões (OCASIO, 1997).

**1º Pressuposto teórico-analítico:** A organização molda e regula a atenção (cognição social) de seus tomadores de decisões por meio da complexa teia de interações sociais que se desenvolvem nos canais de comunicação (OCASIO, 1997).

**2º Pressuposto teórico-analítico:** A cognição distribuída e o processamento de informações subsidiam a dinâmica que molda a atenção e o foco dos agentes que participam dos processos atencionais (OCASIO, 1997).

Para materializar o “como” da distribuição estrutural de atenção, foram criadas quatro categorias de estruturas sociais por meio de reguladores de atenção. A primeira abrange as regras do jogo. Elas se caracterizam como princípios formais e informais de ação, interação e interpretação que direcionam e restringem a atuação dos tomadores de decisão em seu trabalho (OCASIO, 1997). Essas regras também repercutem na obtenção de status social, créditos e recompensas e são situadas histórica e culturalmente no contexto social nas quais foram criadas, derivadas e desenvolvidas. Elas repercutem no acesso e na disponibilidade de questões e respostas à organização para dar suporte à tomada de decisão (OCASIO, 1997, 2012).

Outra característica é que “As regras do jogo fornecem uma lógica de ação e incorporam um conjunto de valores e incentivos culturais e materiais, os quais estruturam e regulam os motivos mistos de coordenação, negociação e contestação que ocorrem em diversas situações organizacionais” (OCASIO, 1997, p. 196, tradução nossa). As regras do jogo estabelecem identidades, critérios e interesses que são compartilhados pelos agentes da organização (OCASIO; RHEE; MILNER, 2017), para que eles possam dar conta de determinados tipos de informações em suas atividades, tarefas etc.

A segunda categoria contempla os jogadores. Eles têm papéis relevantes na regulação da atenção e atuam individualmente e em grupo se diferenciando dos tomadores de decisão; estes participam dos canais procedimentais e de comunicação – de governança e operacionais.

Jogadores são agentes individuais ou grupos que interferem e regulam as atividades e decisões dos tomadores de decisão que atuam em tais canais (OCASIO, 1997; OCASIO; JOSEPH, 2005). A interferência dos jogadores no processamento atencional ocorre por meio da utilização de suas habilidades, conhecimentos, crenças e valores, sendo todos levados às organizações (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

Exemplos de jogadores são o presidente da organização e demais gestores que integram a alta gestão (JOSEPH; OCASIO, 2012). Além destes, estão incluídos os agentes que atuam na “gestão intermediária e divisionária, trabalhadores e seus representantes sindicais, membros ativos do conselho, principais clientes e fornecedores, investidores institucionais, analistas financeiros, consultores e [...] a imprensa de negócios” (OCASIO, 1997, p. 197, tradução nossa). Na figura deles estão refletidos elementos como o poder, o interesse e a cognição; os jogadores estabelecem prioridades em termos de problemas e soluções que devem ser atendidos e/ou ignorados nos canais de tomada de comunicação (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

A terceira categoria é constituída pelas posições estruturais. Elas podem ser tanto formais como informais e compreendem papéis e identificações sociais que abrangem funções e orientações relacionados aos tomadores de decisões (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO, 1997). Elas também estão vinculadas à divisão do trabalho organizacional e “moldam a negociação, a coordenação e a contestação dentro das organizações. As posições estruturais fornecem um sistema de autoridade hierárquica nas organizações que permite que os conflitos sobre as metas das subunidades sejam resolvidos e os recursos sejam mobilizados” (OCASIO, 1997, p. 198, tradução nossa).

Nessas posições estruturais estão contempladas, ainda, as inter-relações que elas estabelecem com outras posições estruturais tanto internas como externas às organizações. Isto se processa por meio das regras do jogo, justamente, para que os tomadores de decisões tenham um arcabouço orientador quanto a interesses, valores e identidades que regulam seu trabalho e ação (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). Em tais posições também são fornecidas as fontes de atenção que se relacionam com determinados aspectos ambientais internos e externos. Isto leva ao foco de atenção e a como ocorre o dispêndio de tempo e esforço dos tomadores de decisão em questões e respostas (SHEPHERD; MCMULLEN; OCASIO, 2017).

A quarta e última categoria abarca os recursos. Eles abrangem o conjunto de ativos de natureza tangível e intangível que viabilizam que as organizações desempenhem suas atividades, cumpram seus objetivos basilares e produzam bens e serviços (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO, 1997). Os recursos são alocados em rotinas e processos que integram as capacidades organizacionais. As trocas de recursos que ocorrem no processo atencional podem facilitar ou restringir o atendimento de questões e respostas e, ainda, a criação e alteração de canais de tomada de comunicação (JOSEPH; OCASIO, 2012).

Juntas essas quatro estruturas mencionadas funcionam de maneira integrada e produzem um conjunto de valores que estabelecem a importância e a relevância das questões e respostas disponíveis para a tomada de decisão, canalizam e distribuem a atenção dos agentes por meio dos canais de tomada de decisão, além de fornecerem interesses e identidades que motivam a ação (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

**3º Pressuposto teórico-analítico:** as categorias de reguladores de atenção: regras do jogo, jogadores, posições estruturais e recursos estão interligadas e direcionam o foco e a atenção dos tomadores de decisões para determinadas questões e respostas dentro dos canais de comunicação (OCASIO, 1997).

O processo atencional que contempla as três premissas metateóricas abordadas anteriormente se relaciona ao ambiente de decisão no qual as perguntas e respostas são criadas, decodificadas e analisadas (OCASIO, 1997). Tal ambiente abrange os diversos fatores de natureza material, social e cultural. Estes, tanto no que concernem a fatores internos quanto a fatores externos à organização, acabam por interferir em qualquer atividade de decisão (OCASIO, 1997). Na VBA, o ambiente de decisões da organização fornece os estímulos fundamentais que influenciam na estruturação das práticas organizacionais e na tomada de decisões. Esse ambiente é influenciado pelo contexto situacional, o qual molda a atuação dos agentes sociais no ambiente de decisão, elevando a disponibilidade e a importância de certas questões e respostas em detrimento de outras, além da interação entre os participantes dos canais de comunicação (OCASIO, 1997).

**4° Pressuposto teórico-analítico:** a ação dos tomadores de decisões é limitada pela disponibilidade e pelo repertório de questões e respostas que eles conseguem atender no ambiente de decisão (OCASIO, 1997).

**5° Pressuposto teórico-analítico:** o contexto situacional impacta a forma como os tomadores de decisão respondem às demandas provenientes de sua atuação nos canais de comunicação durante o processamento atencional (OCASIO, 1997).

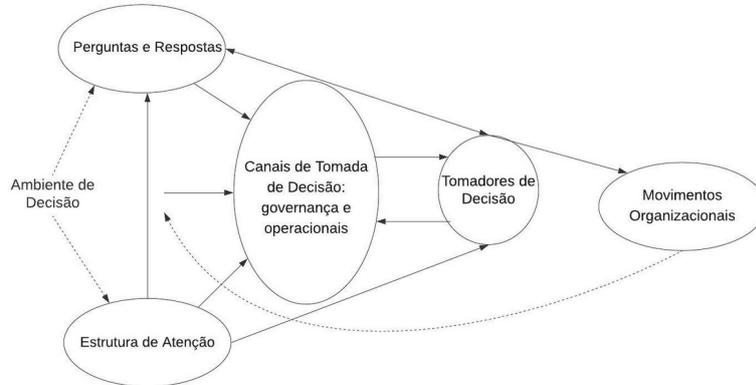
O processamento atencional é, ainda, integrado às estruturas de atenção da organização. As decisões dos tomadores de decisões são processadas nos canais de comunicação e, como saída (*output*), ocorrem os movimentos organizacionais. As ações realizadas durante o processamento atencional pela organização e seus tomadores de decisões servem como resposta ou antecipação de mudanças nos ambientes interno e externo. A definição de tais movimentos contempla

[...] decisões implícitas e explícitas feitas pela organização e seus tomadores de decisões, como resultado de processos de atenção controlados e automáticos. Movimentos organizacionais englobam trocas de recursos e informações com o ambiente externo da organização, bem como mudanças nos próprios recursos e estruturas de atenção da organização (OCASIO, 1997, p. 201, tradução nossa).

Ao passo que ocorrem, os movimentos organizacionais podem ou não levar a organização a mudanças estratégicas (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO, 1997; OCASIO; LAAMANEN; VAARA, 2018). Ao se tornarem parte do ambiente de decisão da organização, tais movimentos também se caracterizam como entradas (*inputs*) para a criação de movimentos organizacionais posteriores (OCASIO, 1997; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

Por fim, os principais elementos que compõem a proposta da Visão Baseada na Atenção foram sintetizados no modelo apresentado na Figura 2.

Figura 2- Síntese dos elementos que compõem a VBA



Fonte: Ocasio (1997, p. 192, tradução nossa) e Ocasio e Joseph (2005).

Os elementos que compõem a Figura 2 formam a base do modelo da Visão Baseada na Atenção, em que o processamento atencional ocorre na organização e leva interação entre jogadores e tomadores de decisões e à criação de movimentos organizacionais. A seguir, apresenta-se os estudos que trataram da teoria da VBA.

### 2.2.3 Estudos sobre a teoria da visão baseada na atenção: as estruturas de atenção

A proposta da teoria da VBA trazida no artigo pioneiro de Ocasio (1997) levou outros pesquisadores a também investigarem o papel da atenção no comportamento organizacional. Nesta subseção constam trabalhos sobre o desenvolvimento da VBA com ênfase para as estruturas de atenção que compõem a premissa da atenção estrutural (conforme os pressupostos teóricos desta pesquisa). Os critérios estabelecidos para a seleção das obras foram: a) a relação dos trabalhos com a premissa da atenção estrutural; b) o período de 1997 (artigo seminal) a janeiro/2023 (trabalhos recentes); c) o acesso à versão integral do trabalho, independentemente do idioma. As bases de dados utilizadas foram a *Web Of Science*® e a *Scopus*® (vinculadas aos estudos organizacionais e com alcance internacional). O termo de busca utilizado foi “*Attention Based View*”. Em relação aos estudos localizados eles foram categorizados em eixos temáticos. Inicia-se pelo eixo das estruturas organizacionais e gatilhos de natureza institucional.

### *2.2.3.1 Estruturas organizacionais e gatilhos institucionais*

Em relação ao impacto de eventos na indústria química, estes considerados por Hoffman e Ocasio (2001) como gatilhos relacionados à evolução do setor, os autores realizaram uma comparação de casos analíticos de atenção pública a oito eventos ambientais externos pela indústria química dos Estados Unidos (EUA). Eles utilizaram como categorias de análise as estruturas sociais da premissa da atenção estrutural: as regras do jogo, o *status* dos jogadores, sua identidade social e posição estrutural, a tecnologia e recursos disponíveis (HOFFMAN; OCASIO, 2001).

A integração entre perspectivas do nível micro e macroorganizacional em processos estratégicos foi tratada por Ocasio e Joseph (2005), que propuseram uma teoria baseada na atenção dos processos de formulação de estratégias para unir ambas as perspectivas. A ideia de conexão entre a atenção organizacional e a formulação da estratégia, na proposta de Ocasio e Joseph (2005), demonstrou que a formação da atenção não se concentra exclusivamente na alta administração das organizações, mas sim que tal processo é distribuído nos canais de comunicação, os quais contam com o engajamento de agentes sociais diversos.

O enfoque na premissa da atenção estrutural também foi tratado por Yu, Engleman e Van de Ven (2005). Os autores realizaram um estudo etnográfico de oito anos e abordaram o processo de fusão de uma empresa do setor de saúde nos EUA. Eles examinaram o processo de integração pós-fusão. Isto, a partir da análise da quantidade de tempo relativa que os gerentes seniores de uma unidade da empresa gastaram discutindo tópicos de integração em suas reuniões quinzenais de 1995 a 2002 (YU; ENGLEMAN; VAN DE VEN, 2005).

O fenômeno do esforço de aprendizado internacional e doméstico, aplicado nas estruturas organizacionais, foi estudado por Sapienza, De Clercq e Sandberg (2005). Os autores examinaram os antecedentes do esforço de aprendizagem internacional e doméstico em empresas independentes. Para tanto, eles combinaram a teoria da aprendizagem e a visão baseada na atenção no intuito de examinar como o grau de internacionalização das empresas, a idade de ingresso internacional e a orientação empreendedora estavam associados ao grau em que elas se envolviam em atividades de aprendizado domésticas e estrangeiras (SAPIENZA; DE CLERCQ; SANDBERG, 2005).

Em relação à arquitetura organizacional e suas implicações adaptativas em empresas de múltiplos negócios, Joseph e Ocasio (2012) examinaram o impacto da atenção gerencial

dentro de canais de comunicação na capacidade das empresas de identificar e responder a ameaças e oportunidades competitivas. Os autores concluíram que a adaptação estratégica dentro da empresa de multinegócios requer mudanças de atenção nos níveis corporativo e de unidade de negócios. E, ainda, que o comportamento adaptativo requer atenção corporativa relativa aos problemas e às oportunidades que emergem do mercado.

As estruturas de atenção também foram utilizadas para a compreensão do papel da análise ambiental e dos processos de formulação de estratégias sob o contexto do declínio organizacional. Em seu estudo, Abebe (2012) examinou a relação entre os padrões de atenção executiva, o dinamismo da indústria e o desempenho da recuperação corporativa em empresas em declínio. O autor contou com a VBA para argumentar que os padrões de atenção dos executivos interferiam no comportamento de coleta de informações e que a ênfase de varredura ambiental afetava a estratégia de recuperação das empresas e, conseqüentemente, seu desempenho de recuperação.

No que se refere aos empreendimentos internacionais, estudados em associação com a VBA, Clercq, Sapienza e Zhou (2014) investigaram como a contribuição da postura estratégica empreendedora dos empreendimentos internacionais, para seus esforços reais de aprendizado em mercados estrangeiros, dependia de várias flexibilidades subjacentes às suas operações. Os autores estudaram o contexto Chinês e utilizaram a VBA para relacionar argumentos acerca da relação entre a postura estratégica empreendedora de empreendimentos recentes e os esforços de aprendizagem organizacional, consideradas as contingências envolvidas (CLERCQ; SAPIENZA; ZHOU, 2014).

O crescimento das organizações também foi associado às estruturas de atenção. Em seu artigo, Joseph e Wilson (2018) consideraram explicitamente as estruturas de atenção e os processos que colocam o foco sustentado nas questões de crescimento. A análise dos autores contemplou as unidades de negócios e explicou como a estrutura de atenção impactava o processamento de questões estratégicas. Ademais, eles abordaram a relação entre padrões de atenção e tensões organizacionais construtivas e destrutivas, as quais levavam a novas questões e respostas no âmbito das unidades mencionadas.

Outro tema investigado sob as estruturas de atenção foi o dos ecossistemas de negócios, via pesquisa de Lingens, Miehé e Gassmann (2021). No trabalho, os autores procuraram entender como o orquestrador do ecossistema (uma das organizações que integravam o ecossistema) projetava a estrutura de alinhamento de um ecossistema para

facilitar a distribuição e alocação apropriada de atenção e, assim, a tomada de decisão conjunta e a criação de uma proposta de valor conjunta. O estudo revelou diferenças no desenho (*design*) do ecossistema entre ecossistemas de um ou vários orquestradores. E, ainda, que os ecossistemas poderiam tanto focar a atenção em novos campos de conhecimento quanto também superar limitações de inovação ao focarem a atenção em domínios locais de conhecimento (LINGENS; MIEHÉ; GASSMANN, 2021). O próximo eixo, extraído dos trabalhos pesquisados, contempla a adaptação estratégica e ambiental nas estruturas de atenção.

### *2.2.3.2 Adaptação estratégica organizacional e ambiental*

O papel da atenção no contexto da adaptação e da mudança organizacional foi tratado por Ocasio (2011). Consideradas as três variedades de atenção: atenção seletiva, atenção executiva e vigilância, o pesquisador desenvolveu cinco proposições teóricas que explicavam como tais variedades de atenção poderiam ser vistas como alternativas às visões do determinismo estrutural ou escolha estratégica. O estudo contribuiu com o arcabouço da VBA no sentido da compreensão acerca da maneira como as forças cognitivas, ambientais e intraorganizacionais impactavam o comportamento e a estratégia organizacional.

Em relação à adaptação estratégica, Pinkse e Gasbarro (2019) examinaram os impactos físicos das mudanças climáticas, como eventos que as empresas percebiam e interpretavam de forma a levar a uma resposta ativa para elas se adaptarem a esses impactos (PINKSE; GASBARRO, 2019). As descobertas dos autores sugeriram que os processos de atenção organizacional – atenção seletiva, situada e estrutural influenciavam de maneira distinta no repertório de medidas de adaptação que as organizações estudadas consideravam para lidar com impactos examinados.

A adaptação ambiental das organizações diante do impacto de eventos pandêmicos também foi considerada nos estudos das estruturas de atenção. Ghobadian et al. (2022) examinaram a relação entre a interrupção experimentada pelas empresas e seu foco de atenção na Pandemia da Covid-19, como um súbito choque exógeno. Os autores utilizaram a VBA e a Teoria da Contingência em sua investigação no contexto industrial dos EUA e da China. O trabalho demonstrou que os gestores das indústrias pesquisadas poderiam ser distraídos com ruídos informacionais e ficarem menos propensos a atribuir as causas de interrupção à Covid 19, o que resultaria em um menor foco de atenção (GHOBADIAN et al.,

2022). Isto revelou, no estudo, que o dinamismo da indústria moderava negativamente o relacionamento de foco de atenção gerencial aos sinais ambientais. A seguir, passa-se à atuação dos gestores da alta administração no contexto das estruturas de atenção.

### 2.2.3.3 A atuação dos membros da alta administração

O papel da orientação atencional em equipes da alta administração, ou *Top Management Teams* (TMTs), no contexto da desregulação de companhias áreas dos EUA, foi contemplado no estudo de Cho e Hambrick (2006). Os autores integraram a perspectiva dos escalões superiores à VBA e o propósito deles foi examinar os padrões de atenção enquanto canais pelos quais os perfis dos gerentes eram convertidos em resultados organizacionais. Ademais, o trabalho dos pesquisadores alcançou a transformação dos padrões de atenção da indústria após uma mudança ambiental (a desregulação do setor).

A atenção dos planejadores em relação planejamento estratégico durante seis regimes de diretores executivos, ou *Chief Executive Officers* (CEOs), da *General Electric Company*® (GE) foi examinada por Ocasio e Joseph (2008). O estudo revelou que os CEOs moldaram estruturas de atenção via canais de governança, nos quais a atenção dos executivos corporativos foi concentrada em diferentes tarefas de planejamento estratégico. Isso também demonstrou que tais canais eram críticos para a geração de oportunidades nos processos estratégicos (formulação, implementação e monitoramento da estratégia), considerada a especialização do canal e sua integração.

A alocação de atenção como fenômeno de investigação relacionado aos membros de conselhos executivos, na esfera da governança corporativa, foi objeto de estudo de Tuggle, Sirmon, Reutzel, Bierman e Leonard (2010). Os autores estabeleceram como propósito identificar quais fatores afetavam a alocação de atenção dos conselhos ao monitoramento e como esses fatores aumentavam ou diminuíam essa alocação. Tais pesquisadores demonstraram que os membros de um conselho atendem, seletivamente, ao monitoramento, dependendo do desvio das empresas quanto ao desempenho.

No que se refere às organizações inovadoras, sob o contexto das empresas emergentes de alta tecnologia, ou *startups*, Bjornali, Knockaert e Erikson (2016) analisaram a alta administração (TMT) em seu envolvimento com o conselho diretivo, assim como aspectos que apontavam a eficácia do TMT. Para tanto, os autores integraram a Teoria do Escalão Superior com a VBA. Os pesquisadores concluíram que a diversidade do TMT

poderia estar associada à amplitude de atenção, o que abarcava a atenção às oportunidades distantes, mas que eram julgadas por eles como valiosas.

As estruturas de atenção vistas sob o enfoque da atenção ao desenvolvimento sustentável foram estudadas por Galbreath (2018). Este autor procurou explorar se os conselhos de administração estavam vinculados ao desenvolvimento sustentável corporativo por meio de estruturas de direcionamento da atenção. Em suas descobertas, o autor expôs que as estruturas de atenção mediavam o debate sobre o tema em questão e, ainda, que o papel das mulheres (como jogadoras nos conselhos) atenuava a relação entre estruturas e direcionamento de atenção.

As premissas da ABV – foco de atenção, atenção situada e atenção estrutural – foram utilizadas como lentes teóricas para o estudo que Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou e Mole (2018) fizeram dos antecedentes da ambidestria organizacional. O objetivo dos autores foi examinar a influência da composição da equipe de alta administração para saber se a empresa tinha ou não uma visão escrita clara e, até que ponto a atenção organizacional estava focada em investimentos em produção e desenvolvimento e melhoria contínua (KORYAK et al., 2018). Os pesquisadores concluíram que a ambidestria se apoiava na combinação de abordagens de exploração e de aproveitamento. Para tanto, eles trouxeram o impacto da atenção gerencial da alta administração em tais abordagens.

O papel dos executivos especializados no desempenho social corporativo foi explorado por Fu, Tang e Chen (2020) a partir da lente da atenção gerencial da VBA e em associação com a perspectiva dos escalões superiores. Os autores trataram da posição do executivo de sustentabilidade no grupo de gestores de topo, de modo que os pesquisadores pudessem examinar como esse tipo de executivo poderia influenciar o desempenho social corporativo (FU; TANG; CHEN, 2020). Os autores concluíram que a presença do executivo em questão melhorou o desempenho socialmente responsável da organização e reduziu seu desempenho socialmente irresponsável. Isto ocorreu dado o papel do executivo de sustentabilidade de portador de atenção que canalizava a atenção gerencial para questões sociais. Tratar-se-á, na próxima subseção, das estruturas de atenção e dos gestores intermediários.

#### *2.2.3.4 O trabalho de gestores intermediários*

O papel de agentes sociais foi trabalhado em conjunto com a teoria do Raciocínio das Opções Reais. Barnett (2008) examinou o raciocínio gerencial de opções reais a partir da VBA. O autor desenvolveu um estudo teórico em que ele abordou os efeitos das estruturas de atenção sobre a maneira como os gerentes organizacionais percebiam, defendiam, adquiriam e/ou abandonavam opções reais em seu portfólio estratégico.

A integração da VBA com outras teorias seguiu nos estudos de McMullen, Shepherd e Patzelt (2009). Os pesquisadores utilizaram a VBA associada à Teoria do Foco Regulatório e propuseram um modelo de (des)atenção gerencial. O intuito deles era explicar a razão pela qual os apelos dos gerentes de nível médio dirigidos aos gerentes de nível superior visando a que estes atendessem as ameaças específicas de rivais emergentes eram ignoradas. Assim, os autores procuraram explicar o fracasso dos gestores de nível superior em atender às ameaças emergentes no aspecto da competitividade.

Outro estudo teórico que abordou o papel dos gerentes intermediários foi o de Ren e Guo (2011). O trabalho deles abrangeu o processo empreendedor corporativo a partir dos efeitos baseados na atenção. Trata-se de um artigo que considerou a noção de reguladores de atenção para examinar o papel estratégico dos gestores intermediários em tal processo. Dentre os resultados da pesquisa, os autores argumentaram que os gestores desempenhavam o papel de vendedores, o qual envolvia ações como alavancar fatores contextuais para atrair a atenção e o apoio da gestão superior e influenciá-los para a remodelagem do pensamento estratégico e, conseqüentemente, a estratégia corporativa vigente.

A atenção gerencial sob o aspecto das atividades de empreendimento e com foco nas redes empreendedoras internacionais foi estudada por Fernhaber e Li (2013). Os autores examinaram até que ponto a exposição internacional de relacionamentos de rede informais (empresas geograficamente próximas) e formais (parceiros de aliança) afetava a internacionalização de novos empreendimentos. O estudo trouxe a relevância de se considerar a atenção gerencial da ABV nas atividades de empreendimento, ampliando assim a literatura estratégica (FERNHABER; LI, 2013). Na seqüência, outros agentes sociais aparecem descritos nos estudos pesquisados.

### *2.2.3.5 Outros colaboradores internos às organizações*

As estruturas de atenção voltadas aos escritórios multinacionais foram abordadas por Newbury (2001). O estudo examinou o foco de atenção em relação às percepções dos funcionários sobre os benefícios de carreira de fazer parte de uma corporação globalmente integrada. Os autores analisaram os determinantes de atenção dos funcionários: interdependência dos escritórios das multinacionais e a integração dos escritórios em seus ambientes locais. Os resultados da pesquisa demonstraram que o foco de atenção influenciava as percepções de carreira dos funcionários.

No que se refere à participação de agentes sociais diversos e sua relação com as estruturas de atenção, Brielmaier e Friesl (2021) investigaram como isso se processava no âmbito da estratégia aberta, tema abarcado pelos pesquisadores da Estratégia como Prática (SAP). As práticas analisadas pelos autores foram as de natureza analógica e digital. O trabalho deles revelou que o grau de participação em tais práticas na estratégia aberta era resultado do que eles chamaram de “concursos de atenção” – disputas de atenção que emergiriam da competição e das tensões entre as iniciativas de estratégia aberta e a estrutura de atenção organizacional. A seguir, passa-se aos contextos específicos que acabaram as estruturas de atenção.

### *2.2.3.6 Contextos específicos*

No contexto das empresas familiares a atenção gerencial foi abordada por meio do estudo de Kammerlander e Ganter (2015). As autoras estudaram os fatores que moldavam os padrões de resposta de atenção gerencial. Para tanto, as pesquisadoras investigaram como a atenção dos diretores executivos de empresas familiares às mudanças tecnológicas descontínuas, à interpretação e aos processos de tomada de decisão associados a essas mudanças e às respostas das organizações era afetada pelos objetivos não econômicos daqueles executivos (KAMMERLANDER; GANTER, 2015). As descobertas das pesquisadoras enfatizaram o aspecto dos processos de atenção, criação de sentido e adaptação vivenciados pelos diretores executivos pesquisados e, ainda, como tais elementos poderiam fornecer ideias que impactariam em metas organizacionais ao longo do tempo.

A premissa da atenção estrutural da VBA foi utilizada como lente teórica no contexto das organizações tecnológicas inovadoras. O trabalho de Vuori e Huy (2016) teve por objetivo

entender a rápida queda da empresa Nokia no período de 2005-2010, devido ao fato de que esta empresa ocupava a posição de organização de tecnologia inovadora e era dominante no mercado mundial. Os autores contribuíram com a VBA sob o aspecto da descrição de como as estruturas de atenção distribuída influenciaram as emoções compartilhadas por gestores de diversos níveis e em como tais emoções poderiam impactar e até impedir a integração da atenção, repercutindo assim em processos e resultados da inovação (VUORI; HUY, 2016).

Por fim, o estado do conhecimento sobre a VBA, sob a perspectiva de ampliação dos estudos relacionados à premissa da atenção situada, foi apresentado por Brielmaier e Friesl (2023). Embora não seja focado nos aspectos estruturais da atenção, o artigo apresenta uma discussão sobre os trabalhos que tratam desse tema. Os autores realizaram uma revisão de 173 artigos para sintetizar a pesquisa da VBA e propuseram uma estrutura unificadora da atenção situada com base em quatro fatores situacionais (materialidade, dinâmica social, temporalidade e enquadramento do cenário estratégico), os quais foram conectados à teoria da prática social, com ênfase para os estudos sobre a sociomaterialidade, que fazem parte do arcabouço de investigação dos pesquisadores da Estratégia como Prática (SAP). Na seção seguinte, trata-se das convergências da SAP com a VBA.

### 2.3 CONVERGÊNCIAS: A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO

A convergência entre a Estratégia como Prática (SAP) e a Visão Baseada na Atenção (VBA) ocorre por meio da preocupação de ambas com o trabalho dos agentes sociais da estratégia organizacional. Na primeira, a ação dos *practitioners* é considerada no âmbito das práticas sociais que eles fazem uso para compor seu fazer estratégico – *práxis*, nos níveis organizacionais e em relação aos processos estratégicos (WHITTINGTON, 2006). Na VBA o trabalho estratégico dos agentes tomadores de decisão também ocorre em vários níveis da organização.

O foco deles durante suas atividades se volta para questões e respostas que importam em seu trabalho estratégico. Tais questões e respostas são moldadas, interpretadas e reconstruídas pelos tomadores de decisões durante o processamento atencional imanente aos canais de comunicação de governança e/ou procedimental (OCASIO, 2011). Isto, na SAP, se relaciona com os locais onde as práticas ocorrem e a *práxis* é desenvolvida durante o processo de interpretação, configuração e modificação de elementos que compõem o trabalho dos

agentes sociais da estratégia. As práticas sociais – estudadas na SAP, também foram apontadas como relevantes para os propósitos da VBA:

a pesquisa de estratégia como prática (S-as-P) causou um aumento recente de interesse nas práticas sociais e organizacionais que permitem e restringem a formação de estratégias [...]. A dinâmica de comunicação dentro do VBA pode ajudar a elucidar como as práticas de estratégia moldam o engajamento e o foco de atenção, e também pode estar conectada a trabalhos recentes em ferramentas de estratégia (OCASIO; LAAMANEN; VAARA, 2018, p. 163, tradução nossa).

Outro ponto é que tanto na SAP quanto na VBA são estudadas rotinas, procedimentos, normas, posições estruturais e circunstâncias que impactam na ação dos agentes em seu trabalho estratégico. E, em ambas, a visão da estratégia se afasta das correntes ortodoxas. Na VBA “a ênfase no trabalho teórico e empírico tem sido explicar o comportamento estratégico, tomada de decisão e adaptação, em vez de oferecer perspectivas normativas sobre estratégias superiores ou eficazes ou sobre o desempenho da organização” (OCASIO; JOSEPH, 2018, p. 289, tradução nossa). O mesmo ocorre na SAP a partir do olhar sociológico sobre o trabalho dos agentes, sem estabelecer como parâmetro a racionalidade de desempenho superior da organização, mas sim a contribuição das pessoas com a estratégia em curso (WHITTINGTON, 2002). Nisto, portanto, novamente a ABV se mostra convergente com a SAP, porque ela abarca avanço na compreensão das estruturas sociais, das influências ambientais e da cognição social e individual na formação da atenção dos tomadores de decisões (OCASIO; RHEE; MILNER, 2017). A seção seguinte vai tratar da caracterização do secretariado.

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DO SECRETARIADO

Esta seção visa a demonstrar os conteúdos que a integram. Aludiu-se, na subseção 2.4.1, ao histórico do secretariado no contexto internacional; foi abordado desde a origem do termo “secretário” até o processo de inserção do secretariado nas organizações nos períodos pós-guerras e da Revolução Industrial; descreveu-se também o impacto da inserção da mulher nos escritórios. Logo depois, na subseção 2.4.2, apontou-se a ocupação secretarial no âmbito internacional, em que foram expostos os esforços por diferenciar os secretários de outras ocupações, exemplos da classificação ocupacional dos secretários em diversos continentes, uma compilação dos eixos comuns de atribuições secretariais e exemplos de organizações profissionais de secretariado pelo mundo.

Na subseção 2.4.3 foi feito um esforço para demonstrar quais seriam os caminhos da pesquisa internacional a respeito da atuação secretarial, por meio de seus elementos de interesse, temas e como o secretariado tem sido estudado em diversos países. Por fim, na subseção 2.4.4, apresentou-se o percurso do secretariado no contexto brasileiro: foram tratados os marcos legais, o processo de mobilização dos agentes do secretariado e suas conquistas no cenário nacional.

### **2.4.1 Histórico do secretariado no contexto internacional**

O termo “secretário” se refere à palavra *secretarius* (derivada de *secretum*: segredo no Latim medieval) (MURRAY et al., 1961). Aplicada aos escribas, a palavra descrevia como principal característica desses agentes a capacidade de serem confidentes e discretos (GARFIELD, 1986). Os escribas do Egito antigo eram responsáveis pela assessoria relacionada a assuntos comerciais, redação e registro de documentos diversos e demais tarefas típicas de secretariado que fossem delegadas por seus superiores, a exemplo de soberanos do Estado e da igreja (GOLDING, 1986; SABINO; ROCHA, 2004). Aqueles que obtinham acesso para atuar como escribas, desfrutavam de uma posição privilegiada por figurarem entre os membros mais cultos da sociedade egípcia (GOLDING, 1986; SABINO; ROCHA, 2004). Exemplo disso é que sacerdotes e até membros da realeza recebiam treinamentos iniciais como escribas (GARFIELD, 1986). Em relação às outras civilizações, os escribas egípcios foram considerados homólogos dos escribas de Roma e dos *grammateis* da Grécia, pois, a exemplos dos egípcios, ambos atuavam em funções chamadas de clericais, que incluíam controle de registros e de correspondências (GARFIELD, 1986).

Na Idade Média as tarefas secretariais decorrentes das funções clericais eram desempenhadas pelos clérigos (MURRAY et al., 1961). Nos séculos XV e XVI tais funções se desvincularam da assessoria à igreja e à monarquia. Isso ocorreu por meio das habilidades de contabilidade de dupla entrada que foram agregadas ao trabalho clerical e possibilitaram o atendimento à classe mercante em expansão à época (BENET, 1973; GARFIELD, 1986). A partir do século XIX, com a Revolução Industrial, as funções clericais se ampliaram (GARFIELD, 1986). Aqueles que as desempenhavam adquiriam conhecimentos de diversos aspectos organizacionais porque o trabalho clerical de secretariado permitia aos sujeitos aprender sobre os negócios das organizações de cima para baixo. Isso proporcionava aos que

se destacassem possibilidades concretas de atuação em cargos de gerência ou até mesmo de se tornarem proprietários algum dia (GARFIELD, 1986).

O secretariado se destacou também como uma ocupação<sup>3</sup> clerical relevante no contexto asiático. Ela integrou a disciplina “Ciência Secretarial” na região, mantendo-se associada ao desenvolvimento do trabalho de secretariado do Partido Comunista Chinês e vinculado aos sistemas burocráticos governamentais antigo e moderno da China (YAO, 2017). Na Coreia do Sul o secretariado também se estabeleceu sob a perspectiva da “Ciência Secretarial” e o período em que isso ocorreu remonta ao da “Guerra da Coreia, estando seu avanço associado à transformação da posição internacional da Coreia, bem como ao rápido desenvolvimento de tecnologia” (YAO, 2017, p. 145, tradução nossa).

Acerca da organização do trabalho clerical, a visão presente no contexto dos Estados Unidos era de que o funcionário de escritório tinha o perfil de um homem aspirante a empresário, aprendiz da pequena burguesia ou pretense capitalista (DAVIES, 1982). Porém, entre 1870 e 1930, período que compreendeu a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Industrial, esse perfil mudou, principalmente com a inserção das mulheres da classe trabalhadora nessa categoria em diversas nações, em função do aumento da demanda por serviços de escritório que seguiu também após a Segunda Guerra Mundial (BENET, 1972; GARFIELD, 1986; SABINO; ROCHA, 2004).

Os funcionários clericais são particularmente relevantes para os estudos sobre gênero na composição da força de trabalho nas organizações (COHN, 1985). Diferente de outras ocupações, o trabalho clerical na década de 1870 era basicamente masculino, enquanto que a partir de 1930 passou a ser praticamente feminino (COHN, 1985). Prova de que as questões de gênero são relevantes é o fato de que, embora desempenhando as mesmas funções clericais que os homens, as mulheres passaram a ganhar menos do que eles no mercado de trabalho e não obtiveram as mesmas oportunidades de acesso que os homens às posições de poder nas organizações (COHN, 1985; GOLDING, 1986; KANTER, 1977).

Exemplo disso é que a figura do trabalhador clerical secretário também existe no âmbito da política de Estado e

no conceito amplo de ‘assessor de líderes’, a função do secretário também abrange a alçada governamental: os secretários de Estado. Se no âmbito empresarial a função sofreu a mudança de gênero por uma contingência social, na esfera do poder político

---

3 Ocupação: refere-se ao tipo de trabalho realizado em um emprego. O conceito de ocupações é definido como um conjunto de empregos cujas principais tarefas e funções são caracterizadas por um elevado grau de semelhança (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2012, p. 11, tradução nossa).

a situação mostra-se contrária. O acaso não permeia a presença de mulheres nos cargos de secretários de Estados, mas, sim, a reivindicação (SABINO; MARCHELLI, 2009, p. 616).

Outro fator que impactou a composição da força de trabalho clerical foi a mecanização dos escritórios, a exemplo do surgimento da máquina de escrever. A partir das novas tecnologias, passou-se a contar com secretários, *office boys*, balconistas de transporte, escrivães, datilógrafos, estenógrafos, sendo todos considerados como trabalhadores clericais (*clerical workers*) (DAVIES, 1982; GARFIELD, 1986). Não se pode negligenciar, também, o impacto da chamada “administração científica do escritório”, que tinha características semelhantes às da “administração científica da fábrica”, de Frederick W. Taylor (1856-1915) (DAVIES, 1982; EVANS, 1987). Embora tenha mirado na reorganização e na racionalização do trabalho, ambos por meio da ampliação do controle sobre trabalhadores clericais, aquela administração não alcançou o trabalho dos secretários, os quais se mantiveram com autonomia sobre suas atividades (DAVIES, 1982; KANTER, 1977). Na seção seguinte serão apresentados os aspectos relacionados à ocupação secretarial no âmbito internacional.

#### **2.4.2 A ocupação secretarial no âmbito internacional**

Conforme apontado na seção de histórico internacional do secretariado, este faz parte das ocupações de natureza clerical. O trabalho do secretário é exercido no âmbito das organizações e na esfera política de Estado (CHIRODEA, 2011; SABINO; MARCHELLI, 2009). No entanto, o foco deste estudo recai sobre a atuação secretarial nas organizações. Embora a articulação política possa ser um aspecto comum aos dois ambientes de atuação ora mencionados, ela não se configura como o objetivo principal do secretariado no contexto administrativo das organizações, ao contrário do âmbito da atuação secretarial na política governamental (CHIRODEA, 2011).

A partir de 1910 pesquisadores iniciaram esforços para distinguir secretários de outros trabalhadores administrativos (DAVIES, 1982). Por exemplo, uma pesquisa realizada pelo Instituto *Carnegie* de Tecnologia, em 1924,

incluiu questionários distribuídos tanto para empregadores quanto para secretárias, buscou determinar precisamente quais eram os deveres e características de uma secretária. Os empregadores [...] estavam todos de acordo que a estenógrafa faz um trabalho puramente rotineiro — [...]. As secretárias, por outro lado, se destacaram por sua iniciativa, responsabilidade, interesse pelo trabalho e capacidade executiva (DAVIES, 1982, p. 130, tradução nossa).

As nomenclaturas atribuídas às ocupações secretariais e suas consequentes atribuições também sofreram distinções ao longo do tempo. Zuin (2012) ressalta a complexidade em se definir o trabalho secretarial diante de dois fatores. O primeiro é a existência de diversas nomenclaturas adotadas por organizações, setores produtivos e por agências de recrutamento de pessoal. O segundo contempla a dificuldade em descrever o papel exato dos secretários, porque ele também varia em função da natureza do posto ocupado. No entanto, outra forma de definir o trabalho secretarial é por meio das classificações ocupacionais estabelecidas por órgãos de governo e agências internacionais (ZUIN, 2012). O Quadro 1 apresenta exemplos dessas classificações pelo mundo.

Quadro 1 - Exemplos de classificação ocupacional no secretariado.

<b>Categoria ocupacional</b>	<b>Grupo principal</b>	<b>Sub-grupo: ocupações</b>	<b>Descrição das atividades</b>	<b>Continente /país e/ou agência</b>
<i>4 - Clerical support workers</i>	<i>41- General and Keyboard Clerks</i>	<i>412 - Secretaries (general)</i>	Utilizar máquinas de escrever, computadores pessoais ou outro equipamento de processamento de texto para transcrever correspondência e outros documentos. Verificar e formatar documentos preparados por outros funcionários, lidar com correspondência de entrada e saída, examinar solicitações de reuniões ou compromissos e realizar uma variedade de procedimentos administrativos e tarefas de suporte.	Europa/ União Europeia
<i>43- Office and Administrative Support Occupations</i>	<i>43-6000 Secretaries and Administrative Assistants</i>	<i>6011 - Executive Secretaries and Executive Administrative Assistants</i>	Fornecer suporte administrativo de alto nível. Conduz pesquisas, prepara relatórios estatísticos e lida com solicitações de informações, bem como desempenha funções administrativas de rotina, como preparar correspondência, receber visitantes, organizar chamadas em conferência e agendar reuniões. Também pode treinar e supervisionar funcionários administrativos de nível inferior.	América/ Estados Unidos (EUA) (América do Norte)
		<i>6012 - Legal Secretaries and Administrative Assistants</i>	Desempenhar funções de secretariado. Utilizar terminologia, procedimentos e documentos legais. Preparar documentos legais e correspondência, como citações, reclamações, moções e intimações. Também pode auxiliar na pesquisa jurídica.	
		<i>6013 - Medical Secretaries and Administrative Assistants</i>	Desempenhar funções de secretariado, por meio de conhecimento específico da terminologia médica e procedimentos hospitalares, clínicos ou laboratoriais. Os deveres podem incluir agendamento de consultas, cobrança de pacientes e compilação e registro de prontuários médicos, relatórios e correspondência.	
		<i>6014 - Secretaries and Administrative Assistants, Except Legal, Medical, and Executive</i>	Desempenha funções administrativas de rotina, como redigir correspondência, agendar compromissos, organizar e manter arquivos em papel e eletrônicos ou fornecer informações aos chamadores. Exclui secretários jurídicos, médicos e executivos.	
<i>5- Clerical and Administrative Workers</i>	<i>52- Personal Assistants and Secretaries</i>	<i>5211 - Personal Assistants</i>	Realizar tarefas de ligação, coordenação e organização em apoio a Gestores e Profissionais. Ligação com outros funcionários em questões relacionadas com as operações da organização, pesquisa e preparação de relatórios, notas de instrução, memorandos, correspondência e outros documentos de rotina, mantendo arquivos e documentos confidenciais em reuniões. Atuar como secretário conforme necessário. Manter agendas de compromissos e fazer preparativos de viagem, processamento de entrada e saída de correio, preenchimento de correspondência e manutenção de registros, triagem de chamadas telefônicas e respostas a consultas, tomar e transcrever ditados de cartas e outros documentos. Pode supervisionar outros funcionários de secretariado e de escritório.	Oceania/ Austrália e Nova Zelândia

continua...

<b>Categoria ocupacional</b>	<b>Grupo principal</b>	<b>Sub-grupo: ocupações</b>	<b>Descrição das atividades</b>	<b>Continente /país e/ou agência</b>
		521211- <i>Secretary (General)</i>	Executa tarefas de secretariado, escritório e outras tarefas administrativas de apoio a gestores e profissionais. Ligação com outros funcionários para organizar reuniões e obter e fornecer informações, preparação de relatórios, notas de instrução e correspondência e trabalho de revisão de erros tipográficos e gramaticais, manter agendas de compromissos e fazer planos de viagem, processamento de correspondência de entrada e saída, preenchimento de correspondência e manutenção de registros, atender chamadas telefônicas, responder a consultas e redirecionar chamadores, tomar e transcrever ditados de cartas e outros documentos que cumprimentam os visitantes, averiguar a natureza dos negócios e direcionar os visitantes para as pessoas adequadas. Podem implementar decisões de gestão e manter registros de reuniões, podem lidar com funções de contabilidade e caixa para pequenas despesas.	
<i>C – Clerical Workers</i>	<i>25 - General clerical workers</i>	<i>255 - Secretaries</i>	Este grupo é composto por indivíduos que se dedicam ao trabalho de apoio aos membros de diretoria, presidentes de empresas, diretores e outros profissionais altamente especializados ou de nível gerencial em comunicações externas e internas, preparação de documentos, ajuste de cronograma e outras operações diárias.	Ásia/Japão
<i>2 - Professionals</i>	<i>24- Business and Administration Professionals</i>	<i>242203 - Company Secretary</i>	Os profissionais aumentam o estoque de conhecimento existente, aplicam conceitos e teorias científicas ou artísticas, ensinam sobre os conceitos de maneira sistemática ou se envolvem em qualquer combinação dessas atividades.	África/ África do Sul
<i>3 - Technicians and Associate Professionals</i>	<i>33- Business and Administration Associate Professionals</i>	<i>334302 - Personal Assistant</i>	Os técnicos e profissionais associados realizam principalmente tarefas técnicas e relacionadas com a pesquisa e a aplicação de conceitos científicos ou artísticos e métodos operacionais, e regulamentos governamentais ou comerciais.	
<i>4- Clerical Support Workers</i>	<i>41- General and Keyboard Clerks</i>	<i>412101 - Secretary (General)</i>	Os funcionários de suporte administrativo registram, organizam, armazenam, computam e recuperam informações relacionadas e executam uma série de funções administrativas em conexão com operações de manuseio de dinheiro, viagens, solicitações de informações e compromissos.	
<i>33 - Business and Administration Associate Professionals</i>	<i>334 - Administrative and Specialized Secretaries</i>	<i>3342 - Legal Secretaries</i>	Os secretários jurídicos aplicam conhecimentos de terminologia e procedimentos jurídicos no apoio aos profissionais do direito nas atividades de comunicação, documentação e coordenação gerencial interna, em escritórios de advocacia, departamentos jurídicos de grandes empresas e administrações públicas.	Europa/ Genebra: <i>International Labour Organization (ILO)</i> continua...

<b>Categoria ocupacional</b>	<b>Grupo principal</b>	<b>Sub-grupo: ocupações</b>	<b>Descrição das atividades</b>	<b>Continente /país e/ou agência</b>
		3343 - <i>Administrative and Executive Secretaries</i>	Os secretários administrativos e executivos desempenham funções de ligação, coordenação e organização de apoio aos gestores e profissionais e/ou preparam correspondência, relatórios e registros de processos e outra documentação especializada.	
		3344 - <i>Medical Secretaries</i>	Os secretários médicos, usam conhecimento especializado da terminologia médica e procedimentos de prestação de cuidados de saúde. Auxiliam os profissionais de saúde e outros trabalhadores, desempenhando uma variedade de funções de comunicação, documentação, administração e coordenação interna, para apoiar as organizações relacionadas com a saúde.	
<i>I - Ocupaciones de gestión administrativa, de planificación, control de gestión y jurídico-legal</i>	<i>10 Ocupaciones de la gestión administrativa, planificación y control de gestión</i>	<i>secretaria bilingüe</i>	São aquelas em que as ações administrativas, seu planejamento e controle são organizados, coordenados, fiscalizados ou exercidos diretamente. As principais tarefas são: formular planos e programas sobre diferentes temas, organizar processos de gestão; supervisionar, avaliar e monitorar o cumprimento dos procedimentos e padrões estabelecidos; dar suporte de secretariado; manter registros, arquivos ou inventários de estoques; fornecer informações ao público pessoalmente, por telefone ou eletronicamente; receber, distribuir e enviar documentação.	América/ Argentina (América do Sul)
		<i>secretaria de escuela</i>		
		<i>secretaria ejecutiva</i>		
		<i>secretaria especializada</i>		
		<i>secretaria privada</i>		conclusão.

Fonte: Elaborado a partir de *Australian Bureau Of Statistics (2013), Republic of South África (2015), Enterprises University of Pretoria (2018), European Commission (2020), Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017, 2018), International Labour Office (2012), Ministry of Internal Affairs and Communications (2009), United States Bureau (2018).*

O Quadro 1 mostra um panorama da diversidade de nomenclaturas e de atribuições que caracterizam o trabalho secretarial internacionalmente, considerados os ambientes público e privado. Identificou-se, também, um padrão de eixos base dessas atribuições nos países/regiões e agências pesquisadas, conforme o Quadro 2. A complexidade das atribuições varia de acordo com os tipos de nomenclaturas que compõem as ocupações secretariais.

Quadro 2 - Eixos comuns de atribuições secretariais no contexto internacional.

<b>Atribuições identificadas</b>
– Operação de equipamentos e utilização de tecnologias;
– Gestão de arquivos;
– Elaboração, revisão e despacho de documentos;
– Organização de reuniões e demais tipos de eventos;
– Atendimento e recepção de pessoas (internos e externos às organizações);
– Elaboração e controle de agenda de superiores hierárquicos;
– Treinamento e supervisão de funcionários administrativos;
– Elaboração de relatórios diversos;
– Condução de pesquisas voltadas aos objetivos organizacionais;
– Gestão de viagens;
– Gestão de informações;
– Implementação de decisões de gestão;
– Gestão financeira operacional;
– Organização e condução de processos;
– Demais tarefas técnicas com aplicação de conhecimentos científicos, técnicos e jurídicos.

Fonte: Elaborado própria (2021).

Em complemento ao ilustrado nos Quadros 1 e 2, destaca-se que as atribuições e nomenclaturas relacionadas ao trabalho secretarial identificadas abrangem aspectos inerentes ao setor de atividade e ao nível de qualificação exigido para seu desempenho. Um dos exemplos do Quadro 1 é a classificação das ocupações da *International Labour Organization* (ILO) (ou Organização Internacional do Trabalho), vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU). Esta elaborou o *International Standard Classification of Occupations (ISCO)* – a classificação foi criada em 1919 e a versão em vigor é a ISCO-08 de dezembro de 2007 (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2012). Essa classificação serve de parâmetro para facilitar comparações internacionais entre as ocupações. Os países que adotam a ISCO-08 revisam suas próprias classificações ocupacionais. Isto colabora para a geração de estatísticas relacionadas aos indicadores de desenvolvimento dos países e a promoção de condições de trabalho decente. Isto em meio ao crescimento da economia global (INTERNACIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2016).

Nos documentos pesquisados para elaboração do Quadro 1, os níveis de qualificação profissional exigidos caracterizam o secretariado como uma ocupação e não como profissão

em nível mundial. Isso reforça o dito por Sabino e Marchelli (2009) sobre a discussão de o secretariado ser profissão ou ocupação:

O título de profissão, originalmente atribuído pelas universidades medievais europeias, é outorgado por órgãos governamentais de acordo com o sistema legal de cada nação. Assim, a existência do título está submetida às condições peculiares dos países, o que implica cultura, interesses e entendimento sobre determinada ocupação. O secretariado desfruta da condição de profissão apenas no Brasil, embora conte com a formação específica em outros países (SABINO; MARCHELLI, 2009, p. 617).

Embora não tenha o *status* de profissão fora do Brasil, o secretariado conta com respaldo de códigos de ética que normatizam a conduta de seus agentes e com órgãos representativos em todos os continentes (GARFIELD, 1986; SABINO; ROCHA, 2004; ZUIN, 2012), conforme o apontado no Quadro 3:

Quadro 3 - Exemplos de organizações profissionais de secretariado.

Nome	Ano de fundação	Região (sede)	Endereço eletrônico
<i>International Association of Administrative Professionals (IAAP)</i>	1942	América – (Norte - EUA)	<a href="https://www.iaap-hq.org/page/about_iaap">https://www.iaap-hq.org/page/about_iaap</a>
<i>Australian Institute of Office Professionals (AIOP)</i>	1963	Oceania	<a href="https://www.aiop.com.au/">https://www.aiop.com.au/</a>
<i>Association of Secretaries and Administrative Professionals in Asia Pacific (ASA)</i>	1974	Ásia	<a href="http://asap-ap.org/about-association-and-secretaries-and-administrative/">http://asap-ap.org/about-association-and-secretaries-and-administrative/</a>
<i>International Management Assistants (IMA)</i>	1974	Europa	<a href="https://www.ima-network.org/about-ima">https://www.ima-network.org/about-ima</a>
<i>Federação Nacional das Secretárias e Secretários (Fenassec)</i>	1988	América – (Sul - Brasil)	<a href="https://www.fenassec.com.br/">https://www.fenassec.com.br/</a>
<i>The South African Secretaries and PAs Association (SASPA)</i>	2006	África	<a href="http://www.saspa.co.za/about-us/">http://www.saspa.co.za/about-us/</a>

Fonte: Adaptado de Executive Secretary Magazine (2020), Garfield (1986), Sabino e Rocha (2004), e Zuin (2012).

Os exemplos apresentados no Quadro 3 reforçam que a atuação de órgãos de classe no secretariado tem registros desde a década de 1940. O que contribui para o processo histórico de organização de seus agentes para reconhecimento de seus direitos, rede de contatos (*networking*) e desenvolvimento da ocupação no contexto internacional. Na próxima subseção serão apresentadas pesquisas relacionadas com a atuação secretarial no contexto internacional.

### 2.4.3 Dimensões de estudo sobre o secretariado no contexto internacional

A atuação secretarial tem sido investigada em diversos países, a exemplo do Reino Unido, Estados Unidos, França, Austrália, China, Turquia, dentre outros. Nas próximas subseções serão apresentadas as dimensões de estudo encontradas em relação ao Secretariado na seara internacional. Trata-se de um esforço em sistematizar os diversos temas e elementos que compõem o interesse de estudiosos estrangeiros sobre o campo de estudo em comento.

Tais dimensões são provenientes de padrões de temas encontrados em fontes diversas (livros, teses, dissertações, artigos), sem restrição temporal. Os dados foram pesquisados nos meses de abril de 2021 e julho de 2022, via os repositórios internacionais: *Open Grey*, *Open Access Theses and Dissertations (OATD)*, *Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD)*; nas bases de dados do campo de estudos organizacionais *Web Of Science®* e *Scopus®*; e no indexador *Google Scholar®*. As seguintes palavras-chave na língua inglesa foram inseridas nas buscas realizadas: “*executive assistant*”; “*clerical work*”; “*secretary*”; “*office secretary*”, “*administrative secretary*”.

#### 2.4.3.1 Aspectos históricos do secretariado: seu surgimento e inserção nas organizações

Inicialmente, as pesquisas em âmbito internacional trazem aspectos históricos inerentes ao surgimento do secretariado em civilizações antigas, como seu *status*, poder e atribuições (GARFIELD, 1986; GOLDING, 1986; YAO, 2017). A confiança materializada pela capacidade de manter sigilo era característica basilar no trabalho dos escribas; o que permitia a eles acesso privilegiado a informações, além de liberdade de ação e de aconselhamento a chefes de estados e da igreja (GARFIELD, 1986). Ações em curso nas civilizações antigas podem ter contado com o trabalho secretarial do escriba em algum momento do processo que hoje é chamado de estratégico. Outro ponto salutar era a posição social desses agentes. Por sua presença junto às lideranças, eles também eram vistos como membros da alta sociedade de sua época (GARFIELD, 1986). O poder delegado a esses primeiros secretários garantia-lhes uma boa educação e possibilidades de capacitação profissional, além de que podiam desfrutar de acesso à cultura, a despeito de outras ocupações (GARFIELD, 1986; GOLDING, 1986).

Ainda com referência às questões históricas, foi abordada na literatura secretarial a posição do trabalhador de escritório na hierarquia em que se estabeleceram as ocupações no

ambiente organizacional (WICHROSKI, 1994). O foco então recaiu na expressiva inserção da mulher no ambiente organizacional, considerados os processos da 1ª e 2ª Guerras Mundiais e a Revolução Industrial (BENET, 1972; DAVIES, 1982; KANTER, 1977). Esse tema se estendeu ao trabalho clerical e foi contemplado, ainda, a partir de suas implicações para o secretariado (DAVIES, 1982; MAGUIRE, 1996; TRUSS et al., 2013; TRUSS; GOFFEE; JONES, 1992, 1995), conforme apresentado na subseção seguinte.

#### *2.4.3.2 O processo de feminilização do secretariado*

O processo de feminilização das ocupações secretariais ocorre na década de 1930. Os estudos localizados apontaram a influência da dominação patriarcal imposta às mulheres pela sociedade no mercado de trabalho (BENET, 1972, 1973; DAVIES, 1982; LEUNG, 2002; MAGUIRE, 1996; MILLS, 1951; TRUSS et al., 2013; TRUSS; GOFFEE; JONES, 1992, 1995; WICHROSKI, 1994). Essa visão tomou o ambiente dos escritórios e as ocupações clericais foram conceituadas como essencialmente de gueto feminino (BENET, 1972, 1973; DAVIES, 1982; TRUSS et al., 2013; TRUSS; GOFFEE; JONES, 1995).

Os valores base de trabalho nas ocupações secretariais, como searas de trabalho feminino foram investigados por Bowen (1973). O autor investigou seis valores base de trabalho: independência, econômico, social, maestria/conquista, domínio/reconhecimento e atividade interessante. Dois grupos de valores emergiram dos dados do estudo no grupo de secretárias pesquisadas. O “domínio/reconhecimento” se destacou como indicativo de necessidades de desenvolvimento de competências secretariais; os valores “independência” e “econômico” apareceram como voltados para recompensas desvinculadas do trabalho secretarial em si (BOWEN, 1973). O autor concluiu seu estudo com indicativos aos conselheiros profissionais e supervisores de pessoal de secretariado. Aqueles deveriam observar que o interesse no domínio e na realização poderia levar à busca por oportunidades e experiência estimulantes no trabalho (BOWEN, 1973). Isto estaria alinhado, ainda, à visão de autonomia e recompensas materiais para trabalhadores de secretariado, consideradas as necessidades das mulheres que eram a maioria na ocupação (BOWEN, 1973).

A função de Secretária Privada também foi objeto de estudo em relação à inserção das mulheres nas organizações. Davies (1982) caracterizou o ambiente do escritório e a forma como essa função se desenvolveu nas organizações privadas dos Estados Unidos, por meio de aspectos relacionados à posição da mulher secretária na hierarquia organizacional. Davies

(1982) ressaltou que cabia à secretária privada o desempenho de um trabalho com maior nível de exigência e sigilo, fatores de diferenciação quando comparados a outros trabalhadores clericais.

A pesquisadora sugeriu que tais secretárias ocupavam uma posição elevada; elas eram incentivadas a tomar iniciativas para as demandas que lhes cabiam, a agir com proatividade em relação a pensar novos métodos de trabalho, a confiar em sua própria experiência e a estar sempre preparadas para substituir o gestor em suas ausências. O gerenciamento de equipes, o conhecimento sólido em gestão para o aconselhamento de gestores e a atuação como barreira e filtro sobre o acesso ao gestor também eram tarefas peculiares das secretárias privadas (DAVIES, 1982).

Nota-se, na atuação secretarial no período em questão, elementos como: autonomia, visão abrangente de negócios, liderança de equipes e capacidade de decisão sobre o acesso de terceiros ao gestor. Ademais, não se pode deixar de notar que, embora houvesse indícios do papel relevante da secretária privada, os estereótipos e o preconceito patriarcais da sociedade sobre a mulher exerceram influência sobre o trabalho secretarial, que se tornou proletarizado<sup>4</sup> e silenciou seu impacto nas organizações (DAVIES, 1982).

O secretariado enquanto ocupação feminina também foi considerado no estudo transnacional realizado por Truss (1994). O trabalho da autora contemplou a Inglaterra, a França e a Alemanha para comparar as mulheres que atuavam no secretariado naqueles países, isto sob o enfoque do debate da identidade de gênero. A pesquisa constatou diferenças nacionais na construção da ocupação de secretariado. O treinamento diferiu entre as nações analisadas, o que repercutiu no próprio trabalho secretarial.

Truss (1994) descobriu que o papel da secretária variou de um país para outro. Na Inglaterra ela era a "Apoiadora" e atuava no controle de comunicações do gestor, além de prover suporte na área administrativa; na França ela era uma 'Trabalhadora de Equipe', atuava em parceria com o gestor e tinha responsabilidades compartilhadas com ele; na Alemanha ela era uma 'independente' e detinha suas próprias responsabilidades e espaço de trabalho (TRUSS, 1994). As conclusões da autora foram de que a localização do trabalho de secretariado no mercado de trabalho nacional era mediada por fatores culturais que apareciam

---

4 Na visão de Mills (1951, p. 295, tradução nossa), o significado do termo "proletarizado" pode ser relacionar "a mudanças de ocupações de classe média em relação aos trabalhadores assalariados em termos de: renda, propriedade, habilidade, prestígio ou poder, independentemente de as pessoas envolvidas estarem ou não cientes dessas mudanças".

nas instituições de cada país, mantendo-se uma forte vinculação entre o trabalho secretarial e o trabalho feminino. A seguir serão abordados os efeitos das tecnologias no secretariado.

#### *2.4.3.3 Os efeitos das novas tecnologias no secretariado*

A relação entre o avanço do trabalho secretarial, o processo de automação de escritórios e a relevância da informação foi tratada por Garfield (1986). Dentre os equipamentos tecnológicos, o autor mencionou que o computador pessoal permitiu que diversas tarefas fossem realizadas pelos secretários. E isso foi algo que expandiu suas funções. Outro ponto foi a disseminação e a integração de sistemas computacionais, o que levou à redução da divisão do trabalho realizado por gerentes e secretários (GARFIELD, 1986). No entanto, a automação de escritório suscitou questões relacionadas à mobilidade da carreira secretarial que ainda restavam pendentes (GARFIELD, 1986).

Para que os secretários pudessem atualizar e/ou desenvolver suas habilidades tecnológicas eles deveriam investir tempo e esforços para dominar as tecnologias de escritório, o que nem sempre se refletiria em promoções e aumento de salário para esses agentes nas organizações. Garfield (1986) ressaltou que os departamentos de pessoal não acompanhavam os processos de mudança tecnológica do trabalho dos secretários; isto levava à resistência por parte dos gestores daqueles locais em promover reestruturações em cargos e remunerações secretariais.

Embora tal realidade fizesse parte do secretariado, Garfield (1986) se mostrou confiante sobre a contribuição dos secretários. O autor pontuou aspectos da atuação deles inerentes ao domínio, à organização e à recuperação de informações, bem como ao gerenciamento de bancos de dados, de redes e da comunicação. Para o pesquisador, no futuro o treinamento secretarial abrangeria também a ciência da informação. Um exemplo de tal tendência seria a iniciativa da *University of Strathclyde Business School* na Escócia. Esta instituição oferecia em seu Departamento de Ciência da Informação o que seria, segundo o autor, o único programa de pós-graduação em ciências do secretariado à época (GARFIELD, 1986).

Os efeitos das novas tecnologias em escritórios e a atuação secretarial relacionada a elas no setor público e privado também foram pesquisados na literatura. Khalid, Swift e Cullingford (2002) exploraram as mudanças nos padrões de trabalho das secretárias nas organizações, isto a partir da introdução das novas tecnologias de escritório (KHALID;

SWIFT; CULLINGFORD, 2002). Os contextos de pesquisa foram o Reino Unido e a Malásia, considerado o recorte temporal dos anos de 1998 a 2000.

As atitudes dos secretários em relação às tecnologias foram investigadas pelos autores e os efeitos estudados abrangeram as mudanças em padrões de práticas de trabalho, funções e responsabilidades, comunicação, interações sociais e carga de trabalho (KHALID; SWIFT; CULLINGFORD, 2002). Os resultados do estudo apontaram que no Reino Unido os secretários pesquisados agiram como “guardiões e foram considerados pessoas muito poderosas em uma organização” (KHALID; SWIFT; CULLINGFORD, 2002, p. 263, tradução nossa), o que refletiu em ações deles que reduziram a carga de trabalho dos gestores com quem aqueles secretários trabalhavam. Na Malásia as evidências demonstraram que os secretários não desfrutavam de tanto poder e que os gestores eram frequentemente deixados para tomarem decisões sem a ajuda deles (KHALID; SWIFT; CULLINGFORD, 2002).

Outro fator que foi constatado pelos autores é que as funções dos secretários se expandiram tanto pelo uso de tecnologias quanto pela participação deles nos processos de avaliação, seleção e localização de informações. Isto colaborou para que os secretários de ambos países também passassem a assumir algumas tarefas de tomada de decisão de alto nível, com aspectos de sobreposição de papéis de gerentes e secretários (KHALID; SWIFT; CULLINGFORD, 2002).

Os autores mencionaram, ainda, a ampliação do papel dos secretários pesquisados em relação a atividades de relações públicas, nas quais os secretários atuavam como embaixadores da organização. De modo geral, tais agentes auxiliavam a gestão no uso de tecnologias voltadas à melhoria na produtividade e aprimoramento de processos, à medida que operavam com capacidade administrativa e no desempenho de tarefas em níveis superiores organizacionais (KHALID; SWIFT; CULLINGFORD, 2002).

As transformações digitais que perpassam as práticas e os desafios inerentes ao Secretariado foram abordadas por Ribeiro, Guardado e Calvão (2020). Em seu livro editado em Portugal, elas reuniram autores que participaram da IX e X edições do evento “Jornadas de Secretariado e Assessoria”, realizadas pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro (ESTGA-UA). O trabalho contemplou três dimensões, que abarcaram a multidisciplinaridade do secretariado:

- i) a caracterização, a partir de diferentes perspectivas, do perfil do profissional de Secretariado, conferindo especial enfoque aos desafios/opportunidades que a digitalização aporta a esta área; ii) a reflexão e discussão em torno de contextos e

práticas na formação superior em Secretariado e iii) a interação do Secretariado com outras áreas de atuação/investigação (RIBEIRO; GUARDADO; CALVÃO, 2020, p. 7).

De acordo com Ribeiro, Guardado e Calvão (2020), o objetivo da obra foi o de proporcionar reflexões sobre a amplitude do domínio do secretariado e englobar as transformações que ocorreram na área, bem como suas conexões com outras áreas do conhecimento. Os temas dos capítulos incluem desde aspectos da transformação digital até a configuração do secretariado em outros países, a questão do secretariado virtual, entre outros temas que se enquadram nas dimensões citadas anteriormente (RIBEIRO; GUARDADO; CALVÃO, 2020). A próxima subseção trará os estudos sobre a carreira secretarial.

#### *2.4.3.4 Aspectos relacionados à carreira secretarial*

O trabalho secretarial foi tratado a partir de assuntos voltados ao seu conteúdo, como ascensão e mudanças na carreira, mobilidade social e ocupacional, significado e experiências ocupacionais (LOW-KRAMEN, 2022; MACDONALD, 1988; SILVERSTONE, 1974; SILVERSTONE; TOWLER, 1984; TRUSS, 1994; TRUSS; GOFFEE; JONES, 1992; ZUIN, 2012).

De maneira comparativa, Silverstone e Towler (1984) descreveram dois estudos sobre o trabalho secretarial em Londres, um de Silverstone (1974) e outro da Manpower Services Commission (1983). Os elementos abordados nessas pesquisas foram: recrutamento, treinamento, implantação, conteúdo do trabalho, satisfação no trabalho, carreiras e o impacto da tecnologia. Silverstone e Towler (1984) observaram que no período de 1970 a 1981 – de realização dos estudos, houve uma redução de secretários que atuavam exclusivamente para um gestor, enquanto que a proporção daqueles que trabalhavam para pelo menos seis gestores aumentou. Para as autoras, tais evidências sugeriam que o “secretário de equipe” estava substituindo o secretário naquele contexto.

Outros elementos identificados por Silverstone e Towler (1984) foram a falta de estrutura do trabalho de secretariado, que contemplava descrições vagas dos cargos, os quais ficaram na dependência do que determinavam os gerentes. Isso refletia a baixa valorização dos secretários e a falta de oportunidades de ascensão de carreira. A responsabilidade e o desempenho também não eram recompensados e seu *status* se dava por via de substituição ou por alusão a sua chefia, já que os secretários não eram normalmente integrados à estrutura organizacional (SILVERSTONE; TOWLER, 1984).

As questões relacionadas ao reconhecimento da posição dos secretários nas organizações também foram pontuadas por Macdonald (1988). A autora tratou do papel das secretárias em relação a sua capacitação e apontou a evolução que ocorreu nos elementos que envolveram o treinamento e o recrutamento de profissionais de secretariado. Em sua visão, o aspecto fundamental que deveria ser considerado para a utilização do trabalho secretarial seria o alcance dos objetivos organizacionais (MACDONALD, 1988).

Para tanto, Macdonald (1988) afirmou que o setor de recrutamento e seleção era essencial para identificar o perfil e as habilidades necessárias para o cargo de secretária. Evitava-se, assim, desperdícios e ineficácia. Porém, barreiras relacionadas ao treinamento e desenvolvimento das secretárias também foram pontuadas pela autora. Entre elas estava a visão de determinados gestores, que consideram a secretária como um mero complemento de suas próprias carreiras ao invés de reconhecê-las como agentes organizacionais. Diante disso a autora defendeu que, com a devida ascensão, a exemplo de funções de secretariado sênior ou de gerência júnior, o pessoal de secretariado poderia contribuir mais com a organização e teria a chance explorar seu próprio potencial (MACDONALD, 1988).

A promoção na carreira secretarial também foi explorada por Truss, Goffee e Jones (1992). Os autores compararam as perspectivas de promoção de secretárias nos países Inglaterra, França e Alemanha, de modo que pudessem avaliar até que ponto os empregos<sup>5</sup> secretariais seriam considerados de gueto. Os resultados do estudo demonstraram que a hierarquia do secretariado vinculava-se à mobilidade das chefias com as quais as secretárias trabalhavam (TRUSS; GOFFEE; JONES, 1992).

Na França foi identificado, ainda, que algumas empresas não tinham qualquer tipo de hierarquia para o secretariado. Nas organizações inglesas e alemãs havia uma hierarquia curta, geralmente de até três níveis, mas que incorporaram diversos trabalhos secretariais (TRUSS; GOFFEE; JONES, 1992). Os autores concluíram que a promoção de carreira secretarial era limitada, o que fez com que não fosse possível afastar a noção de que o trabalho secretarial era uma ocupação de gueto. Desse modo os pesquisadores também ressaltaram as dúvidas que recaíam sobre o valor das organizações que criavam hierarquias de secretariado à margem da hierarquia organizacional central (TRUSS; GOFFEE; JONES, 1992).

Em relação ao planejamento da carreira secretarial, Low-kramen (2022) enfatizou que a variedade de títulos para as funções de “assistente executivo” tornava complexo de se

---

5 Emprego: trabalho executado em troca de pagamento. Também se refere ao número de pessoas com trabalho remunerado e autônomo (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2012, p. 11, tradução nossa).

saber o que de fato as pessoas nessa posição realmente faziam nas organizações. Segundo a autora, isso contribuía para gerar confusões e reforços de estigmas da década de 1960 acerca do que o trabalho desse profissional envolve em épocas atuais – ano 2022. Low-Kramen (2022, p. 4, tradução nossa) ressalta que, “Às vezes, há uma crença totalmente incorreta e persistente de que ser um assistente executivo é ‘fácil e qualquer um pode fazer isso’, resultando em salários mais baixos e responsabilidades reduzidas”.

A autora argumenta também que, no cenário contemporâneo, em função das demandas geradas após a Pandemia da Covid 19, os assistentes executivos têm sido demandados a utilizar suas habilidades tecnológicas e organizacionais para facilitar reuniões remotas, agendamentos complexos, que envolvem diversos fusos horários, entre outras atividades. Por fim, a autora asseverou que assistentes executivos que assessoravam o alto escalão eram vistos como braços direitos dos executivos desse nível de gestão. Logo, os assistentes executivos mereciam o devido reconhecimento. A seguir, aborda-se-á o tema das relações de trabalho secretarial.

#### *2.4.3.5 As relações de trabalho entre secretários, chefes e colegas de trabalho*

Determinadas abordagens de estudo analisaram “a relação entre secretários, chefes e colegas de trabalho, enfatizando a singularidade dessa posição” (WICHROSKI, 1994, p. 33, tradução nossa). No entanto, manteve-se pontuada a maciça participação feminina no secretariado (GOLDING, 1986; LEUNG, 2002; RIDGEWAY, 1982; SOZEN, 2012).

O papel do gestor de pessoal com o da secretária que lhe assessorava foi objeto de estudo de Ridgeway (1982). O trabalho realizado na região norte da Inglaterra contemplou chefes de funções de gestão de pessoal e secretárias com quem eles trabalhavam diretamente (RIDGEWAY, 1982). Em seu argumento relacionado à demanda das secretárias por um trabalho mais desafiador Ridgeway (1982) citou o relatório da *Equal Opportunity Commission (EOC)* realizado em 1980; o documento mencionava que o secretário administrativo estava relacionado a alguém que faria contribuições à eficácia da gestão organizacional, ao passo que assumiria funções de gestão de rotinas.

Os resultados do estudo de Ridgeway (1982) apontaram dois aspectos predominantes sobre atuação secretarial. O primeiro sobre a ampliação de cargos; as secretárias tinham somente ampliação de cargo com atividades prescritivas e sistematizadas, quase sem tomada de decisão. O enriquecimento de um cargo dependia de tipos específicos de

responsabilidades, de autonomia para se tomar decisões e de criatividade, elementos esses que não alcançaram a atuação secretarial naquele contexto (RIDGEWAY, 1982). O segundo aspecto dizia respeito à segregação de gênero. A maioria das secretárias entrevistadas afirmaram que sofriam discriminação sexual indireta. Isto as impedia de serem treinadas e, posteriormente, promovidas no âmbito gerencial (RIDGEWAY, 1982). A visão patriarcal já citada em outras pesquisas estendeu-se ao contexto ora mencionado e impactou o enriquecimento de cargos secretariais e, ainda, na possível ascensão das secretárias às atividades de gestão vinculadas à tomada de decisão.

A relação entre chefes e secretárias nas organizações também foi tratada quanto aos aspectos inerentes à desigualdade dessa relação via o trabalho de Golding (1986). Sob a ótica capitalista, era considerado um desperdício que um gerente realizasse atividades rotineiras (GOLDING, 1986); a figura da secretária passou então a ser caracterizada como a extensão da capacidade de trabalho do gestor (GOLDING, 1986).

A secretária assumiu a área de trabalho do gestor e também as atividades de escritório. Por alusão à figura da esposa do chefe, à secretária foi imposta a conotação de “esposa do escritório” (GOLDING, 1986). A esta cabia organizar e embelezar o escritório, atender a demandas pessoais do chefe e também servir como uma pessoa para se compartilhar problemas e discutir o trabalho (GOLDING, 1986). Apesar disso a secretária se tornou uma das poucas pessoas próximas ao gestor e que compreendia todas as variáveis relacionadas à tomada de decisão (GOLDING, 1986).

Na concepção de prestação de serviços, a secretária passou a controlar o tempo do gestor e o acesso de terceiros a ele, o que a tornou uma pessoa com quem se deveria negociar (GOLDING, 1986). A secretária que trabalhava para a alta administração tinha acesso a informação confidencial; a confiança nela depositada também criou em determinados gestores uma certa dependência do seu trabalho (GOLDING, 1986). Isto se estendeu, por exemplo, à participação da secretária na discussão de decisões inerentes à política organizacional, algo que Golding (1986) pontuou como mais comum do que se admitia.

Geralmente as secretárias eram as únicas pessoas que detinham o mesmo conjunto de informações e prioridades do gestor e, além de conhecer como ele trabalhava, detinham a visão do que parecia funcionar na organização (GOLDING, 1986). A autora também citou que havia secretárias que trabalhavam com o mesmo gerente há anos, porque o acompanhavam em sua ascensão dentro da estrutura organizacional. A relação de deferência entre chefes e

secretárias se mostrou clara no estudo de Golding (1986). Por outro lado, a autora também pontuou que as secretárias podiam exercer certo poder nas organizações devido ao seu papel no ambiente do gestor.

Golding (1986) destacou, ainda, que a remuneração e as perspectivas de carreira não acompanhavam os aspectos ora expostos do trabalho secretarial. Para a autora, a secretária foi considerada como um apêndice de gestor, sem o devido reconhecimento por seu trabalho. Isto pode ter contribuído para a ambiguidade de sua atuação, fazendo com que sua relação com a chefia se configurasse como desigual e simbólica nas organizações (GOLDING, 1986). Além disso, assim como em outros estudos já citados, a atuação secretarial continuou a ser marcada pela dominação social sobre as mulheres nessas ocupações.

A questão da sexualidade também foi investigada no âmbito do secretariado, considerada a relação entre chefes e secretárias (LEUNG, 2002). Na realidade chinesa, Leung (2002) contemplou as dinâmicas da sexualidade que se configuram nas experiências de trabalho das secretárias chinesas no convívio com chefias.

Leung (2002) constatou que a sexualidade impactou o processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento das secretárias, com distinção entre os níveis júnior e sênior da ocupação. A identidade das secretárias pesquisadas também era sustentada pela natureza da posição do chefe com quem elas trabalhavam. Consoante o fato de as secretárias serem mantidas fora da hierarquia de autoridade, elas enfrentavam dificuldade para obter algum gênero de promoção, visto que sua ascensão na organização seria contingente à escala hierárquica do chefe. De maneira inversa, elas poderiam ser prejudicadas no caso do gestor ser demitido ou rebaixado (LEUNG, 2002).

A pesquisadora também pontuou que as habilidades das secretárias eram subestimadas nesse processo, já que a posição de secretariado exigia habilidades gerenciais de nível médio, a exemplo da capacidade de atenção aos detalhes e de ter organização, bem como se constituía em uma posição que permitia o aprendizado da cultura organizacional e da gestão (LEUNG, 2002). Ainda, a autora constatou que as secretárias eram excluídas de treinamentos gerenciais, fazendo com que elas perdessem oportunidades de notoriedade e desenvolvimento organizacional.

Leung (2002) ressaltou que essa conjuntura se mostrou semelhante aos achados de estudos ocidentais. Porém, em sua pesquisa, Leung (2002) destacou que a relação chefe secretária se relacionava aos valores e tradições da cultura chinesa, com ênfase para aquelas

voltadas à piedade filial, ao respeito pela autoridade e ao “direito patriarcal”. E mesmo que a relação chefe secretária permanecesse pessoal, esta era pautada pela ética confucionista<sup>6</sup> como orientação para o comportamento (LEUNG, 2002).

Acerca da relação entre secretárias e seus colegas de trabalho, Sozen (2012) analisou o fenômeno do *status* de rede e o poder a partir da teoria das redes sociais no contexto universitário. O objetivo do estudo era “determinar o nível da relação entre o *status* da rede e o poder dos secretários de escritório de nível júnior” (SOZEN, 2012, p. 487, tradução nossa).

Sozen (2012) ressaltou que os ocupantes de cargos de secretariado tinham a tarefa crítica de buscar recursos para as atividades diárias de suas unidades de trabalho. Isto implicava para o secretário a utilização de suas habilidades de gerenciamento de comunicação e sua capacidade de persuasão no processo de aquisição de tais recursos (SOZEN, 2012).

O pesquisador destacou a distância física como um fator estrutural evidente entre as unidades universitárias. Essa fragmentação estrutural também se refletia nos laços sociais entre o pessoal de unidades acadêmicas e administrativas centrais, o que levava os secretários a assumir funções de intermediação entre essas unidades (SOZEN, 2012). Por outro lado, outros funcionários poderiam tentar estabelecer relacionamentos com secretários para usufruir das suas conexões sociais.

Os secretários que possuíssem vantagem posicional poderiam ter oportunidades de corretagem relacionadas à construção de pontes na rede social que cobrissem as falhas na estrutura departamental ou de unidades nas organizações (SOZEN, 2012). O potencial de poder dos secretários estava atrelado à sua consciência e capacidade de utilização de seus próprios cargos e conexões na rede social das organizações (SOZEN, 2012). Isso se processaria nas universidades por meio de controles e/ou ajustes no processo que constitui o fluxo informacional na estrutura universitária (SOZEN, 2012).

Os resultados do estudo apontaram que a maioria dos secretários pesquisados tinha posições fortes no que se referiu à corretagem e à centralidade da rede social. Isso se materializou pelo número de conexões diretas e posições de mediador entre outros agentes sociais universitários. As evidências também demonstraram a capacidade de controle dos secretários sobre o fluxo informacional dentro da rede; eles podiam transformar interações diárias em laços sociais e influenciar os colegas em seus departamentos (SOZEN, 2012).

---

6 “O que se destaca na doutrina de Confúcio é a importância dada à ética dos relacionamentos humanos, o interesse pelas questões sociais reais, exemplificado no papel do indivíduo na sociedade e as regras básicas de conduta [...]” (SIMÕES; GOMES; GNERRE, 2011, p. 82).

Os resultados da pesquisa também corroboram parcialmente com a influência do estatuto de rede dos secretários no tocante ao seu poder informal. Tal se deve ao fato de que esse agentes traduziam suas posições estruturais em poder informal à medida que levavam informações não formais sobre eventos organizacionais aos seus departamentos e utilizavam suas conexões para acessar recursos (SOZEN, 2012). Sozen (2012) afirmou que isso tornava os secretários figura chave no âmbito estratégico, tanto em relação aos docentes quanto em seus respectivos departamentos.

Os secretários poderiam também ter um alto potencial de poder organizacional porque eles criavam influência sobre aqueles que se beneficiam de seus laços de rede social. O autor problematizou, ainda, que parecia complicado que um acadêmico decidisse assumir o risco de não estabelecer uma relação boa com os secretários. Em vez disso, aqueles buscavam melhorar suas relações com eles e se beneficiar de suas conexões de rede (SOZEN, 2012). Na próxima subseção, destacam-se os papéis secretariais.

#### *2.4.3.6 Os papéis secretariais em termos de responsabilidades, agência e discrepâncias*

O desenvolvimento da sociedade, das formas de produção capitalista e a crescente importância da informação e das mudanças tecnológicas levaram os pesquisadores a considerarem também os papéis secretariais. Isto em relação às responsabilidades, agência e as discrepâncias entre o que as(os) secretárias(os) fazem e os aspectos invisíveis de sua contribuição para as organizações (KHALID; SWIFT; CULLINGFORD, 2002; LIAROUTZOS, 1998; TRUSS; GOFFEE; JONES, 1995; WICHROSKI, 1994). Verificou-se que fatores estruturais e sociais tiveram um impacto significativo no Secretariado, resultado este ratificado pelos estudos citados anteriormente.

O papel dos secretários foi considerado sob a incongruência entre o que realmente caracteriza esse papel e sua posição formalizada nas organizações (WICHROSKI, 1994). Wichroski (1994) destacou que, no centro do fluxo informacional, havia a necessidade de ampliação de saberes secretariais para além do que era reconhecido pelas organizações. No entanto, a autora mencionou que tal esforço – em termos de conhecimentos e habilidades – poderia não ser reconhecido formalmente.

Além disso, elementos como empatia, apoio, solução lógica de problemas, por exemplo, poderiam transcender o papel de trabalho formal do secretariado (WICHROSKI, 1994). Isto então mereceria ser estudado no contexto de trabalho real dos secretários por meio

de abordagens qualitativas (WICHROSKI, 1994). Wichroski (1994) reforçou a necessidade de se conversar e observar os secretários, seus colegas e supervisores em seus ambientes de trabalho, para identificar e descrever o trabalho secretarial não apenas em relação às prescrições ocupacionais vigentes.

A autora citou que os secretários faziam mais gerenciamento do que se poderia supor. Essa distinção em relação a outros trabalhadores clericais levava à necessidade de investigações acerca de outros tipos de trabalho que os secretários realizavam. Isto, porque as tarefas racionais e visíveis seriam apenas um aspecto do trabalho de Secretariado (WICHROSKI, 1994). Wichroski (1994) examinou o caráter do trabalho secretarial com base em dados de secretários e supervisores que atuavam em organizações de portes e níveis burocráticos distintos. A pesquisadora também apresentou uma tipologia de trabalho de secretariado composta por três categorias, as quais aparecem no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipologia do trabalho secretarial proposta por Wichroski (1994).

Tipo de Trabalho	Características
Trabalho racional	– Abrange as tarefas físicas e mentais que geram resultados e troca formal de informações que refletem os objetivos organizacionais. Trata-se de trabalho visível e inserido em uma estrutura roteirizada, cujas atividades normalmente estão descritas nos cargos secretariais. Exemplos: redação de correspondências, arquivamento.
Trabalho emocional	– Contempla a manipulação de sentimentos próprios e de terceiros, no intuito de completar tarefas de trabalho e solucionar problemas profissionais de pessoas e organizações. Esse tipo de trabalho subdivide-se em: a) política: o gerenciamento de impressão mais formal e a troca direta de informações por meio da rede organizacional; b) latente: o comércio e a negociação de informações menos formais são exigidos quando surgem áreas de incerteza e as regras formais são contornadas; - suporte social: é o apoio proporcionado aos colegas de trabalho e superiores hierárquicos que reflete os objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos e, indiretamente, contribui para a força interna e a eficiência organizacional.
Trabalho periférico	– Envolve tarefas que podem ou não ser esperadas dos secretários, associadas à expectativa de gênero. Estão sujeitas a negociação em um local de trabalho específico. Quer sejam visíveis ou não, essas tarefas não podem ser consideradas como trabalho.

Fonte: Elaborado a partir de Wichroski (1994, p. 36–38).

As categorias que compõem a tipologia ilustrada no Quadro 4 refletiram objetivos de natureza organizacional, profissional e pessoal, além de corresponderem a níveis de visibilidade do trabalho secretarial dentro da estrutura das organizações (WICHROSKI, 1994). Wichroski (1994) comentou, ainda, que a análise do trabalho periférico – listado naquele quadro, era relevante para os estudos organizacionais. Por meio dele seria possível identificar o uso indevido de subordinados, a despeito dos objetivos organizacionais e para atender a demandas pessoais de gestores.

A reflexão sobre agência também foi abordada no secretariado por meio do trabalho de Truss, Goffee e Jones (1995). Para além da visão da secretária em relação aos estereótipos sociais de gênero, os autores pontuaram formas pelas quais o papel da secretária poderia provocar mudanças no seu trabalho. A orientação que as secretárias davam ao seu trabalho implicava que não apenas ela deveria se adaptar à chefia, mas que esta última, reciprocamente, seria forçada a adaptar seu estilo de trabalho à atuação, às capacidades e às ambições daquela (TRUSS; GOFFEE; JONES, 1995).

Truss, Goffee e Jones (1995) mencionaram que as secretárias por eles pesquisadas utilizavam de forma consciente a expansão de suas funções, tanto como uma estratégia para tentar melhorar em termos de carreira quanto somente para agregar elementos que deixassem seu trabalho mais interessante. Os autores também argumentaram que em diversas instâncias as secretárias apresentaram “desejo por controle”, o qual foi associado à inovação de papéis organizacionais. Esses elementos da atuação das secretárias levaram os autores a considerá-las como agentes capazes de modelar e remodelar seu conteúdo e processo de trabalho (TRUSS; GOFFEE; JONES, 1995).

Quanto aos papéis secretariais, eles foram tratados a partir de sua evolução profissional relacionada às mudanças técnicas e organizacionais, em contraponto às imagens tradicionais vinculadas às conotações de gênero e dominação masculina sobre a mulher (LIAROUTZOS, 1998). Liaroutzos (1998) trabalhou esse tema na realidade francesa e citou que havia um desconhecimento generalizado do que realmente contemplava o trabalho de secretariado. Isto contribuía para a visão depreciativa imposta aos secretários naquele contexto. O autor pontuou que o progresso tecnológico de processamento da informação havia ampliado as possibilidades das secretárias mostrarem seu poder de invenção e, tal qual Truss, Goffee e Jones (1995), o pesquisador mencionou que isso também se refletiu na organização do trabalho secretarial.

Houve, nesse contexto, a redução do tempo despendido em tarefas técnicas e as secretárias passaram a responder às novas demandas das organizações, como as que compreendem a personalização de contatos com seus clientes e parceiros (LIAROUTZOS, 1998). Por outro lado, o esforço de adaptação empreendido pelas secretárias seguiu sem reconhecimento em termos de promoção, conforme as evidências de estudos anteriores já mencionados.

Liaroutzos (1998) chamou atenção para a evolução do Secretariado, marcada pela complexidade das tarefas e aumento do nível de responsabilidade. Porém, isto ainda não havia sido o bastante para neutralizar as representações depreciativas impostas às secretárias. O autor ressaltou, ainda, que era necessário desafiar esse imaginário e explicar as modalidades de transformação do secretariado. A exemplo disso, Liaroutzos, (1998) mencionou que se exigia das secretárias excelência em relacionamento com o público diante do aumento e da expansão das ferramentas de comunicação. Então, ao se adaptarem a tais ferramentas, as secretárias ampliaram seu papel e margem de manobra quanto ao tipo e ao meio de comunicação que decidiram utilizar (LIAROUTZOS, 1998).

O processo em questão ocorria em consonância com as especificidades e interesses de um determinado público com quem elas trabalhavam (LIAROUTZOS, 1998). As novas demandas também exigiram das secretárias a capacidade de conciliar de forma constante as tensões da relação cliente/organização. Assim, se havia alguém com habilidade e experiência em lidar com pressões e conflitos essa pessoa era a secretária (LIAROUTZOS, 1998). A seguir, discute-se a temática das transformações no secretariado em relação às exigências globais.

#### *2.4.3.7 Transformações no trabalho secretarial diante das demandas globais emergentes*

Outros pontos que contemplam a atuação secretarial nos estudos localizados, referem-se às questões que englobam a racionalização do trabalho, a eliminação de posições com a aceleração das mudanças tecnológicas, a integração mundial de mercados e as demandas que se apresentam nessa conjuntura (CHIRODEA, 2011; DAVIES, 1982; DUNCAN, 2011; HALICI; YILMAZ; KASIMOGLU, 2012; WICHROSKI, 1994). Entre outros assuntos, foram pesquisados a formação, os requisitos, as habilidades, as competências e as perspectivas futuras relacionadas ao secretariado, dado que a ocupação resiste nas organizações, e as tentativas de eliminá-la não obtiveram sucesso (GARFIELD, 1986; GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996; STEEDMAN, 1997; WICHROSKI, 1994).

As habilidades atuais e futuras no secretariado foram pesquisadas por Giles, La Valle e Perryman (1996). Os autores realizaram um estudo de campo entre os anos de 1995 e 1996 no Reino Unido. Eles constataram que nos níveis da alta gestão os secretários atuavam por uma base individual, enquanto que nos demais níveis os secretários assessoravam equipes maiores de gerentes.

Em relação às mudanças na ocupação, o estudo apontou os avanços na tecnologia da informação e seu impacto na qualidade do trabalho secretarial, conforme achados de pesquisas anteriores (GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996). As transformações nas estruturas organizacionais, em especial nas com configuração plana, possibilitaram que secretários seniores assumissem determinadas responsabilidades gerenciais (GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996). Esses agentes passaram também a ser considerados como assessores da gestão de serviço em funções das áreas de pessoal, produção, marketing, finanças, operações, entre outras (GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996).

Novas habilidades também foram incorporadas à atuação secretarial, tais como as interpessoais relacionadas à diplomacia e a proatividade. Estas foram aliadas à compreensão das estruturas da organização e ao conhecimento amplo sobre a natureza do negócio (GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996). A ampliação do foco na cultura e nos valores organizacionais levaram as organizações a esperar, ainda, que os secretários se apropriassem de conhecimentos das operações estratégicas da organização (GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996).

Ademais, o estudo de Giles, La Valle e Perryman (1996) pontuou que em organizações de porte menor prevalecia o papel tradicional do secretário, como um trabalhador de suporte, mas que nas organizações maiores havia a emergência de dois novos papéis secretariais, quais sejam:

- a) membro da equipe: no trabalho em equipe os secretários precisariam desenvolver sua assertividade, administrar pressões e conflitos; tais agentes também deveriam saber coordenar equipes além de atuar como o elo entre os membros da equipe e saber gerenciar demandas conflitantes;
- b) trabalhador independente: os secretários estavam desenvolvendo suas próprias áreas de trabalho e responsabilidades.

Duas áreas foram identificadas no estudo: – Tecnologia da Informação (TI): em algumas organizações os secretários eram considerados como especialistas nessa área. Esperava-se que eles treinassem outros colegas e contribuíssem para a política de TI da organização; – Recrutamento de secretariado: envolveria secretários do nível sênior em responsabilidades de orientar o pessoal de secretariado nos níveis juniores e de aconselhamento à Administração sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento no secretariado (GILES; LA VALLE; PERRYMAN, 1996).

As tendências nas ocupações secretariais também foram estudadas por Steedman (1997). A autora abordou a realidade secretarial em oito países integrantes da *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*: Dinamarca, Finlândia, França, Itália, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. O período de abrangência do estudo foi de 1980 a 1995. A pesquisadora examinou como o papel do secretário estava mudando à medida em que a chamada “sociedade da informação” se desenvolvia e as organizações procuravam maximizar seu valor agregado. Os resultados do estudo demonstraram a permanência das mulheres como maioria no secretariado.

Além disso, embora as secretárias houvessem aprimorado suas habilidades e qualidade de seu trabalho nos últimos 10 anos, a produtividade que elas apresentaram às organizações não foi revertida em aumento de prestígio e ganhos financeiros (STEEDMAN, 1997). Isto reforçou as fragilidades da carreira secretarial pontuadas em estudos anteriores.

Outra característica que Steedman (1997) encontrou e faz parte de achados de pesquisas anteriores foi a tendência de redução do número de secretárias que assessoravam apenas um gestor. A autora mencionou que o processo de redução de custos nas organizações levou ao fornecimento de serviços secretariais para equipes de gestores, algo que exigiu ainda mais das habilidades secretariais, em especial aquelas relacionadas à gestão de tempo e de pessoas.

O aumento na demanda por secretárias com formação em nível superior também emergiu do estudo de Steedman (1997). As habilidades, especialmente as relacionadas ao registro e análise de informações e à flexibilidade diante de ambientes organizacionais, em constante mudança, eram exigidas das secretárias e vinculadas à educação geral e acadêmica de nível superior (STEEDMAN, 1997). As chamadas “*soft skills*” também passaram a ser reconhecidas como essenciais ao trabalho secretarial. Exemplos dessas habilidades são as que abrangem a comunicação e a gestão de relações interpessoais com colegas, clientes e parceiros no contexto das organizações (STEEDMAN, 1997).

A autora concluiu que parecia não restar dúvidas de que o Secretariado sobreviveria. Todavia, a pesquisadora arguiu que os secretários passariam a desempenhar cada vez mais incumbências outrora atribuídas a gerentes juniores. Steedman (1997) problematizou, ainda, que o desenvolvimento contínuo do conteúdo do trabalho secretarial agregava maior autonomia, responsabilidade e habilidades. Isto também deveria ser utilizado como objetivo

político que levasse à ampliação da influência e do poder de negociação daqueles agentes nas organizações (STEEDMAN, 1997).

O impacto dos sistemas de comunicação e controle também foram relacionados à atuação secretarial sob uma perspectiva moderna. Chirodea (2011) investigou esse fenômeno na Romênia. Para a autora, considerada a complexidade das organizações, a comunicação se constituiu como essencial para que ocorressem as interações entre organização e ambiente. Os secretários passaram a desempenhar diversas atividades de comunicação, as quais foram definidas como:

- a) função de filtro e vínculo comunicacional entre gestores e outros;
- b) representação da função executiva em contatos com terceiros;
- c) gerência adjunta para dirigir reuniões e outros eventos (CHIRODEA, 2011).

Outra característica da atuação secretarial que apareceu nos estudos anteriores foi o domínio sobre os processos de coleta, recuperação e transmissão da informação (CHIRODEA, 2011). Tal fato atribuiu ao secretariado uma posição central no que se refere aos processos relacionados à informação e à comunicação que convergem tanto de todas as áreas organizacionais quanto do ambiente externo (CHIRODEA, 2011).

As habilidades contemporâneas dos secretários foram descritas pela pesquisadora como inerentes à capacidade de comunicação verbal e escrita, bem como de conhecimento sobre aspectos psicológicos vinculados ao entendimento das pessoas. Aos secretários caberia, então, ter o conhecimento da organização e da gestão da qualidade tão bem desenvolvidos como qualquer outro dirigente (CHIRODEA, 2011). Isto se devia ao fato de que o trabalho eficaz de secretariado abrangia tanto habilidades estratégicas quanto expertise em áreas diversas da organização. Exemplos de áreas seriam cultura corporativa, *marketing*, recursos humanos, entre outras (CHIRODEA, 2011).

Chirodea (2011) pontuou, ainda, que na Romênia os conceitos de secretário e gerente adjunto foram vistos como duas fórmulas que convergiram para descrever as atividades que caracterizavam o “gerente assistente” nas organizações privadas. Esse papel contemplava a formação em nível superior, habilidades de comunicação e suporte de informação, gestão de tempo, gestão de serviços, conhecimento em pelo menos dois idiomas estrangeiros, diplomacia, atenção aos detalhes e capacidade de planejamento e organização (CHIRODEA, 2011).

A redução do número de cargos de secretariado e os prejuízos disso para as organizações também foram consideradas sob a perspectiva das mudanças organizacionais e tecnológicas contemporâneas. Duncan (2011) ressaltou a evolução da ocupação de secretária nas organizações. Para a autora, a figura antiga da secretária que manuseava cópias de carbono foi substituída pela assistente executiva. Esta se adequou às transformações no ambiente organizacional e às tecnologias para atuar, normalmente, junto à alta administração (DUNCAN, 2011).

Duncan (2011) observou que as organizações foram pressionadas a reduzir custos, diminuir o número de funcionários e simplificar suas estruturas, o que também afetou os cargos de secretariado nos diversos níveis hierárquicos organizacionais (DUNCAN, 2011). Duncan (2011) classificou essa redução no secretariado como lamentável devido às substanciais contribuições das assistentes executivas à produtividade organizacional em todos os níveis de gestão. Duncan (2011) também defendeu que em níveis seniores a atuação de uma assistente executiva qualificada era essencial. Tais agentes geravam economia, garantiam que reuniões fossem pontuais e eficientes, além de fazerem gestão de viagens, viabilizarem que decisões remotas fossem tomadas, atuarem como filtro de demandas e colaborarem para que os altos executivos desenvolvessem suas capacidades de liderança e se concentrassem em assuntos cruciais para a organização (DUNCAN, 2011).

A autora também destacou a atuação da assistência executiva quanto a sua contribuição com o processo de ambientação de novos executivos. Assistentes executivas experientes desempenhavam papéis de mentoras reversas ao passo que ensinavam os novos executivos sobre como eles deveriam se comportar em altos níveis de gestão, o que englobava aspectos da cultura organizacional (DUNCAN, 2011).

Duncan (2011) problematizou que seria mais complexo contratar uma boa assistente executiva do que outros cargos de gestão. O trabalho da assistente executiva demandava habilidades como inteligência emocional para compreender pistas sutis e reagir de acordo com a situação. Além disso era necessário à ocupante do cargo capacidade de previsão (DUNCAN, 2011). A autora ressaltou, ainda, que os assistentes executivos solucionavam problemas e atuavam com diplomacia nos ambientes internos e externos.

As demandas relacionadas ao processo de internacionalização dos mercados também foram relacionadas com o Secretariado. Yao (2017) analisou a disciplina de Ciências de Secretariado na China para apresentar o seu estado atual. Embora o trabalho de Yao

(2017) estivesse concentrado na perspectiva teórica de desenvolvimento dessa disciplina, a partir dela o autor também apresentou aspectos do desenvolvimento do Secretariado no contexto Chinês, que contribuem para o entendimento da atuação secretarial naquela região. O autor pontuou o processo de crescimento da Ciência do Secretariado na década de 1980 e relacionou esse fenômeno à demanda por talentos que pudessem atuar no Partido Comunista Chinês e em outros órgãos de governo.

Yao (2017) mencionou que as habilidades secretariais exigidas guardavam relação com as características dos cargos de Secretariado vigentes nos modelos antigo e moderno do sistema burocrático chinês. Dentre tais habilidades, cita-se a capacidade de escrever artigos, realizar reuniões e lidar com assuntos diversos (YAO, 2017). O autor também ponderou que havia a necessidade de o Secretariado acompanhar o desenvolvimento da economia com a orientação de mercado e integrada à expansão da globalização. Isto levou a mudanças direcionadas à integração dos conhecimentos do Secretariado a áreas como Psicologia, Sociologia e Administração (YAO, 2017).

Na primeira, o autor pontuou que estudiosos sugeriram que seria necessário explorar e estabelecer até mesmo uma “Psicologia do Secretariado”; assuntos como a relação entre o líder e o secretário nas organizações fariam parte disso (YAO, 2017). Na segunda, Yao (2017) comentou que havia posições favoráveis à criação de uma subdisciplina, a “Sociologia do Secretariado”, cujo intuito era o de abarcar a atuação secretarial sob os aspectos do poder dos secretários chineses nas organizações.

O autor mencionou que estudiosos associavam a Ciência do Secretariado como um assunto interdisciplinar que abrange a Língua Chinesa, a Literatura e a Gestão Administrativa. Como exemplo, defendiam a necessidade de estabelecer um sistema auxiliar de gerenciamento vinculado à Administração. Destacou, ainda, a aceleração da tendência para a internacionalização. Esse fenômeno levou as universidades a aprofundarem os estudos secretariais para dar conta dessa demanda nas organizações. O autor então citou o caso da *Jinan University*, que ampliou a especialidade de Secretariado Sênior e Assistente Administrativo por meio da criação de um curso de doutorado chamado “Uma Introdução aos Assuntos Internacionais”, com visão interdisciplinar (YAO, 2017).

Posteriormente, a expansão dos objetivos educacionais levou à ampliação e diversificação da Ciência do Secretariado. Em 2008, a *Jinan University* criou o *Major of Senior Secretary and Administrative Assistant* no nível de pós-graduação, tornando-se, em

2013, um programa independente *stricto sensu* de mestrado e doutorado (YAO, 2017). Segundo Yao (2017), o foco desses cursos se aplicou a temas como Comportamento Organizacional e Assuntos Internacionais combinados com prática interdisciplinar nas organizações. Nota-se que esse tipo de vínculo entre instituição de ensino e organizações pode trazer significativos avanços para os aspectos da atuação dos secretários e se constitui como uma iniciativa relevante para a melhoria das habilidades e competências secretariais. Ademais, Yao (2017) citou que além da *Jinan University* outras duas universidades passaram a oferecer cursos de mestrado em Ciência do Secretariado: a *Zhengzhou University* e a *Anhui Normal University*.

O autor mencionou, ainda, que seu estudo indicava que a Ciência do Secretariado na China estava em transformação e que se relacionava a um processo de desenvolvimento interdisciplinar, vinculado à internacionalização e aos aspectos de mercado que perpassavam a formação avançada em nível superior e orientada para a pesquisa (YAO, 2017). Isto, portanto, traz indícios de como a atuação secretarial tem ampliado sua importância no contexto de uma das maiores economias do mundo. A seguir, discute-se outro tipo de posição secretarial presente nas organizações.

#### 2.4.3.8 A figura do “secretário da empresa” e seu respaldo legal

Um outro tipo específico de posto secretarial também tem sido estudado na literatura, o chamado “secretário da empresa” ou “*company secretary*”. Embora esteja vinculada aos aspectos administrativos que englobam a atuação secretarial de maneira geral, essa posição é respaldada por legislação própria em países como o Reino Unido, Holanda, Estados Unidos, Austrália, entre outros (PEIJ; BEZEMER; MAASSEN, 2015). Trata-se de uma atuação eminentemente voltada a responsabilidades e atividades administrativas, por meio de assessorias a conselhos deliberativos nas organizações e cuja prestação de serviço cumpre requisito legal (MCNULTY; STEWART, 2015; NOWLAND; CHAPPLE; JOHNSTON, 2021; PEIJ; BEZEMER; MAASSEN, 2015).

Foi realizado um estudo no Reino Unido no qual se pretendeu compreender o papel do secretário da empresa e a sua contribuição para a eficácia do Conselho Deliberativo (MCNULTY; STEWART, 2015). Os autores discorreram acerca da função do secretário mencionado, cuja atuação consistia em uma combinação de atividades administrativas e de escritório, direcionadas para o atendimento de registros estatutários e para assegurar a

conformidade com as exigências regulatórias de governança (MCNULTY; STEWART, 2015). Tal agente social também era responsável por gerenciar as reuniões do Conselho Deliberativo por meio de tarefas como elaboração de cronograma e agenda de reuniões, preparação de documentos do Conselho e de subcomitês relacionados e elaboração de Atas (MCNULTY; STEWART, 2015).

Os resultados do estudo de McNulty e Stewart (2015) mostraram que o secretário da empresa atuava próximo ao Conselho e de seus constituintes. Mesmo que o secretário da empresa não fosse o responsável pelas decisões, ele trabalhava nos espaços entre os diretores. Isto permitia a esses secretários influenciar a dinâmica comportamental do Conselho, à medida que eles facilitavam relacionamentos dentro e ao redor da sala de reuniões e colaboravam para a sua eficácia (MCNULTY; STEWART, 2015). Portanto, esses secretários contribuíram para a produção e o desenvolvimento do que os autores chamaram de “espaço de governança”, no qual os Conselhos operavam (MCNULTY; STEWART, 2015).

O papel do secretário da empresa também foi estudado sob a perspectiva das mudanças de seu papel no contexto da governança das organizações (PEIJ; BEZEMER; MAASSEN, 2015). Peij, Bezemer e Maassen (2015) pesquisaram como funcionavam os cargos de secretário de empresa na Holanda a partir da visão de cem sujeitos atuantes neste cargo. As descobertas dos autores revelaram que tais secretários influenciavam significativamente a estrutura de governança organizacional. De acordo com Peij, Bezemer e Maassen (2015), esses profissionais enfrentavam desafios significativos no trato com os dirigentes e demais colaboradores, durante a execução das tarefas inerentes à posição ocupada. Apesar disso, destacavam-se por assumirem uma posição de liderança no assessoramento do Conselho Deliberativo, indicando que a função secretarial da empresa estava em constante expansão e cada vez mais assumindo um papel estratégico (PEIJ; BEZEMER; MAASSEN, 2015).

Por fim, a influência do papel do secretário da empresa foi examinada no estudo de Nowland, Chapple e Johnston (2021). Os autores analisaram como esses secretários influenciavam as práticas do Conselho e os relatórios financeiros no contexto Australiano. O estudo compreendeu o período de 2004 a 2015 e foi realizado em empresas listadas na *Australian Securities Exchange* (ASX).

As responsabilidades do secretário de empresa que faziam parte dos elementos de influência desses agentes eram inerentes à garantia de que a empresa cumprisse suas

obrigações estatutárias conforme os regramentos legais vigentes, à supervisão da gestão da empresa e à proposição de melhores práticas de monitoramento de resultados. Isto ocorria, portanto, a exemplo do que alguns países também preconizavam em códigos e princípios de governança corporativa (NOWLAND; CHAPPLE; JOHNSTON, 2021). Na sequência irá se abordar o secretariado no contexto brasileiro, que se constitui como a realidade de investigação selecionada para este estudo.

#### **2.4.4 Considerações sobre o secretariado no Brasil**

A trajetória de desenvolvimento do secretariado no âmbito brasileiro seguiu os acontecimentos do contexto seu histórico internacional – descrito na subseção 2.3.1, a exemplo da feminilização do mercado de trabalho (MAIA; OLIVEIRA, 2015; SABINO; ROCHA, 2004). Sabino (2017) destacou que na década de 1930 surgiu o primeiro curso vinculado ao ensino comercial que contemplou o secretariado: “Especial Feminino – Secretária”. A autora pontuou que o curso era ministrado na Escola de Comércio Álvares de Penteado, no Rio de Janeiro, passando a se chamar mais tarde de Curso de Secretária.

Cabe ressaltar que um dos primeiros movimentos relacionados à integração de interesses dos agentes atuantes no secretariado ocorreu na década de 1960, por meio da Associação das Secretárias do Brasil (ASB) (SABINO, 2017). Sabino (2017) mencionou que a constituição daquela Associação sugere a influência da *National Secretaries Association (NSA)* – mais tarde alterada para *International Association of Administrative Professionals (IAAP)*. Isso é apontado por meio das correspondências trocadas entre uma das fundadoras da ASB e membros da NSA (SABINO, 2017).

Os eventos históricos seguintes no Secretariado ocorreram a partir de 1967, por meio da criação do Clube das Secretárias, com sede no Rio de Janeiro (SABINO; ROCHA, 2004). Em 1968, o processo de organização do secretariado seguiu com o surgimento da Associação Profissional das Secretárias do Rio Grande do Sul (ASERGS), voltada a discutir demandas emergentes do Secretariado à época (SABINO; ROCHA, 2004). Dentre as pautas de mudanças na realidade laboral das secretárias em que a Associação atuou, Sabino e Rocha (2004) pontuaram a necessidade de reconhecimento e profissionalização do secretariado perante a sociedade.

Os resultados dos esforços da categoria levaram à promulgação da Lei nº 6.556, de 5 de setembro de 1978 (SABINO; ROCHA, 2004). O documento “Dispõe sobre a atividade de

Secretário e dá outras providências” (BRASIL, 1978). O exercício da atividade de secretário foi vinculado à certificação de curso regular em Secretariado no nível de formação do antigo 2º Grau e ao registro prévio na Delegacia Regional do Trabalho (BRASIL, 1978).

Embora a legislação vigente estivesse voltada ao reconhecimento da formação secretarial no nível secundário, Sabino e Rocha (2004) destacaram que no ano de 1969 havia sido criado o primeiro curso superior de Bacharelado em Secretariado no país, na Universidade Federal da Bahia. Porém, o curso só veio a ser reconhecido pelo Parecer nº 331/98 no ano de 1998 (SABINO; ROCHA, 2004). O curso superior em Secretariado que obteve legitimidade legal à época da publicação da Lei nº 6.556/78 foi o da Universidade Federal de Pernambuco, criado em 1970 e reconhecido em 25 de agosto de 1978 via o Decreto nº 82.166 (SABINO; ROCHA, 2004). No entanto, a formação em nível superior em Secretariado não foi contemplada na referida lei de regulamentação profissional.

As ações posteriores dos agentes do secretariado levaram à publicação da Lei nº 7.377 de 30 de setembro de 1985, alterada anos depois pela Lei nº Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996 (BRASIL, 1985, 1996a). Esses dispositivos trouxeram avanço à profissão ao trazerem a diferenciação entre as atribuições do nível técnico e superior no Secretariado (MÜLLER, 2021; SABINO; ROCHA, 2004), conforme exposto no Quadro 5. Nesse sentido, Müller (2021) comentou que tal regulamentação colaborou para a mudança no perfil do profissional de Secretariado por este ter passado a contemplar em seu trabalho as ações de planejamento, organização, direção e controle (inerentes às funções da Administração), que contemplam tanto o trabalho cotidiano como a assessoria aos gestores dos diversos níveis da hierarquia organizacional.

Quadro 5 – Descritivo das atribuições dos cargos de secretariado conforme a Lei 7.377/85.

Título do Cargo	Atribuições relacionadas ao cargo
Secretário Executivo	Art. 4º – 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 expedientes e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - conhecimentos protocolares.
Técnico em Secretariado	Art. 5º – São atribuições do Técnico em Secretariado: I - organização e manutenção dos arquivos de secretaria; II - classificação, registro e distribuição da correspondência; III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro; IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.

Fonte: Brasil (1985, 1996).

A profissionalização do secretariado advinda da Lei 7.377/85 (Quadro 5) trouxe mudanças significativas para o secretariado, que não mais foi classificado como ocupação no contexto nacional e sim como profissão (SABINO; ROCHA, 2004). As entidades sindicais puderam ser criadas para representar secretários e secretárias devido ao enquadramento do secretariado como categoria profissional diferenciada<sup>7</sup> (MAIA; OLIVEIRA, 2015; SABINO; ROCHA, 2004). Sabino e Rocha (2004) citam a fundação do primeiro sindicato em 1987: o Sindicato das Secretárias e Secretários no Rio Grande do Sul (SISERGS). Os sindicatos dos demais estados também surgiram e, em 1988, sua representação nacional foi materializada pela criação da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC) (MAIA; OLIVEIRA, 2015; SABINO, 2017). A mobilização conjunta dos agentes do secretariado levou também à criação do seu Código de Ética Profissional em 1989 (MAIA; OLIVEIRA, 2015; SABINO, 2017).

A regulamentação do Secretariado também proporcionou a sua inclusão na Classificação Brasileira de Ocupações<sup>8</sup> (CBO), criada em 2002 (BRASIL, 2002; MAIA;

7 Sabino e Rocha (2004) esclarecem que “categoria profissional diferenciada” significa que, seja qual for o ramo da empresa na qual os secretários trabalham, esse tipo de categoria garante representação sindical específica de sua classe profissional.

8 A Classificação Brasileira de Ocupações “tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares” (BRASIL, 2002).

OLIVEIRA, 2015). Nesta foram descritas as atividades profissionais de secretariado, as quais foram agrupadas em categorias com seus respectivos códigos, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Descrição do Secretariado na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

<b>2523 – Secretário(a) executivo(a) – bacharel ou tecnólogo / 2523 - Secretários(as) executivos(as) e afins</b>
<b>Títulos</b>
<b>2523-05 – Secretária(o) executiva(o)</b> 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, Tecnólogo em secretariado.
<b>2523-10 – Secretário bilíngue</b> Assessor bilíngüe, Assistente bilíngüe, Auxiliar administrativo bilíngüe, Secretário bilíngüe de diretoria, Secretário bilíngüe de gabinete, Secretário bilíngüe de presidência, Secretário pleno bilíngüe, Secretário sênior bilíngüe.
<b>2523-15 – Secretário(a) trilingue</b> Assessor trilingüe, Assistente trilingüe, Auxiliar administrativo trilingüe, Secretário pleno trilingüe, Secretário sênior trilingüe, Secretário trilingüe de diretoria, Secretário trilingüe de gabinete, Secretário trilingüe de presidência.
<b>2523-20 – Tecnólogo em Secretariado Escolar</b> Secretário de escola(tecnólogo), Secretário escolar(tecnólogo).
<b>Descrição sumária</b> Assessoram os executivos no desempenho de suas funções,atendendo pessoas(cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.
<b>3515-05 – Técnico em Secretariado</b> Secretária (técnico em secretariado – português), Secretário (técnico de nível médio), Secretário-assistente administrativo (técnico), Técnico em secretariado (português).
<b>Descrição sumária</b> Transformam a linguagem oral em escrita, registrando falas em sinais, decodificando-os em texto; revisam textos e documentos; organizam as atividades gerais da área e assessoram o seu desenvolvimento; coordenam a execução de tarefas; redigem textos e comunicam-se, oralmente e por escrito.

Fonte: Adaptado de Brasil (2002) e Maia e Oliveira (2015).

Embora o Secretariado tenha conquistado ao longo dos anos sua regulamentação, seus sindicatos, sua Federação Nacional e a inserção de seus cargos e respectivas nomenclaturas na CBO, conforme o Quadro 6, a categoria secretarial não conquistou até o momento seus Conselhos Federal e Regional, a exemplo de outras profissões (SABINO; JÚNIOR, 2011). Isto dificultou e ainda se constitui como uma barreira ao processo de fortalecimento do secretariado brasileiro (MARTINS et al., 2017).

Apesar da atuação proativa dos sindicatos para legitimar os direitos dos secretários, seus esforços foram limitados. Maia e Oliveira (2015) problematizaram que os desvios ocorridos nas organizações em relação ao secretariado prejudicavam o processo de fiscalização e, conseqüentemente, a garantia dos direitos dos trabalhadores secretariais. A exemplo disso, tem-se as contratações de profissionais com denominações divergentes do que exige a lei e a contratação de profissionais de outras áreas nos cargos de secretariado (MAIA; OLIVEIRA, 2015).

Por outro lado, o secretariado seguiu com avanços históricos no sentido de reforçar a capacitação dos secretários no âmbito da formação em nível superior. A publicação da Resolução nº 03 do Ministério da Educação (MEC), em 23 de junho de 2005 (BÍSCOLI; BILERT, 2013) instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. O documento teve por objetivo delinear o perfil dos formandos, bem como as competências e as habilidades (Quadro 7) necessárias à atuação profissional, entre outros assuntos de natureza pedagógica (BRASIL, 2005a).

Quadro 7 – Competências necessárias à formação profissional em Secretariado Executivo.

Descrição conforme a Resolução 05/2005/MEC
I – capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
II – visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais;
III – exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
IV – utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
V – habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
VI – domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
VII – receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
VIII – adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
IX – gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
X – gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
XI – capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
XII – eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;
continua...

<b>Descrição conforme a Resolução 05/2005/MEC</b>
XIII – iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.  conclusão.

Fonte: Brasil (2005a, p. 2–3).

Além dos avanços nas diretrizes curriculares do ensino superior em Secretariado Executivo (Quadro 7), na seara específica das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) o Ministério da Educação regulamentou a descrição do cargo de secretário executivo, assim como de outros cargos técnico-administrativos via o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, 2005b). As atividades relacionadas ao cargo em questão aparecem no Quadro 8.

Quadro 8 – Descrição das atividades típicas do cargo de secretário executivo nas IFES.

<b>Nível de Classificação: E – Denominação do cargo: Secretário Executivo</b>
<b>Descrição Sumária do Cargo:</b>
Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
<b>Atividades típicas do cargo:</b>
<b>Assessorar direções:</b> administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
<b>Atender pessoas:</b> recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
<b>Gerenciar informações:</b> ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar <i>clippings</i> .
<b>Elaborar documentos:</b> redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.
<b>Controlar correspondência:</b> receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.
<b>Organizar eventos e viagens:</b> estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).  continua...



A partir da convergência entre a abordagem da SAP e a Teoria da Visão Baseada na Atenção, foi proposto o estudo das práticas e da *práxis* que constituem o trabalho dos agentes secretários executivos no ambiente de investigação selecionado. Para fins de recorte dentro de todo o arcabouço que constitui a VBA, a premissa da Distribuição Estrutural de Atenção foi utilizada como lente teórica de investigação, dada a sua característica de alcance do nível de cognição social da organização.

Conforme apresentado na subseção 2.2.2.3, esta premissa se relaciona à maneira que a organização molda a atenção dos tomadores de decisões durante o processamento atencional que ocorre nos canais de comunicação. Diante disso, na mesma seção foram apontados os pressupostos teórico-analíticos que nortearam esta tese. No Quadro 9 consta a operacionalização teórico-analítica desta pesquisa.

Quadro 9 - Estrutura analítica da pesquisa.

Objetivo: Caracterizar o papel dos secretários executivos na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional.					
Agentes Sociais	Ambiente de Investigação	Categorias analíticas (CAs) da SAP	Dimensão Teórica	Nível de atuação:	Fenômeno de interesse
Secretários Executivos	Universidade Federal na região Sul do Brasil – “Universidade X”	– <i>practitioners</i> : agentes sociais da estratégia (CA)	Atenção Estrutural: como ocorre a atuação de agentes na dinâmica do processamento atencional dentro dos canais de comunicação	Gestão superior	Atuação do SE e sua relação ou não com a formação da estratégia institucional.
		– Práticas que o agentes participam (CA1)			
		– <i>práxis</i> – como os agentes atua/utiliza/moldam, configuram/reconfiguram as práticas que fazem parte de seu trabalho diário (CA2)			

Elaborado a partir de Jarzabkowski (2005), Ocasio (1997), Ocasio e Joseph (2005) e Whittington (1996).

O Quadro 9 contempla os elementos teórico-analíticos da SAP: *practitioners*, práticas e *práxis* sob a égide do trabalho do agente secretário executivo durante o processamento atencional relacionado à dimensão teórica da premissa da Atenção Estrutural. A contribuição teórica desta pesquisa vai no sentido de se lançar um olhar também para as práticas e a *práxis* que contemplam o processamento atencional estratégico nas organizações.

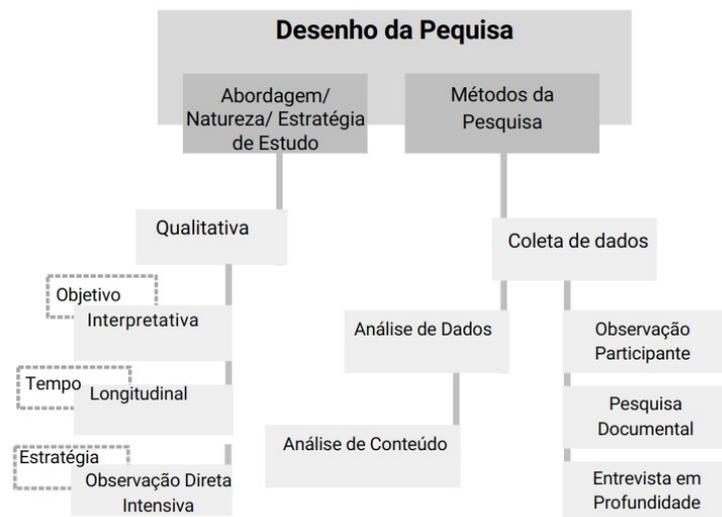
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o arcabouço metodológico de investigação. A seção 3.1 do documento trata do desenho da pesquisa, que é o primeiro item a ser abordado. Na seção 3.2, que é o segundo item, são discutidos a abordagem, a natureza e a estratégia do estudo proposto. Na seção 3.3 são detalhados os métodos de pesquisa, incluindo a coleta e a análise de dados, a unidade de análise e o contexto de investigação, além dos benefícios e riscos associados ao estudo, bem como seus aspectos éticos e limitações.

#### 3.1 DESENHO DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou uma estrutura de concepção e operacionalização denominada Desenho da Pesquisa (CRESWELL, 2009). Trata-se do plano de realização do estudo e de dois grandes grupos de elementos basilares inter-relacionados, que constituem seu protocolo de investigação, conforme a Figura 3. O primeiro contempla a abordagem, a natureza e a estratégia da pesquisa, que fornecem o direcionamento para os procedimentos específicos relacionados ao segundo elemento do protocolo de investigação, os métodos da pesquisa. Estes contemplam o conjunto de procedimentos que se relacionam à coleta e à análise de dados. A seguir passa-se à abordagem, à natureza e à estratégia de estudo.

Figura 3- Desenho da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2022).

### 3.2 ABORDAGEM, NATUREZA E ESTRATÉGIA DE ESTUDO

Dentre as possibilidades de abordagens metodológicas, este estudo adota a Qualitativa, que se caracteriza como

um meio de explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes, dados normalmente coletados no ambiente do participante [...] e o pesquisador fazendo interpretações do significado dos dados (CRESWELL, 2009, p. 4, tradução nossa).

A definição ora apresentada destaca o estado de fluxo e a adaptabilidade da pesquisa qualitativa. Ela é considerada como uma abordagem de foco multiparadigmático para a interpretação e a descrição que o pesquisador faz das experiências dos agentes sociais no contexto em que elas ocorrem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Isto, então, convergiu com os propósitos desta pesquisa. A investigação acerca da atuação de agentes sociais na formação da estratégia é permeada pela ação e a interação de pessoas nos fluxos do processamento atencional dentro dos canais de comunicação, o que envolve um processo dialógico de interpretação e de conjunção das evidências do estudo, partindo-se de sua materialidade no ambiente social específico em que se processam.

A convergência da abordagem qualitativa com os interesses de investigação da SAP é inerente à perspectiva da estratégia como sendo algo feito por pessoas, sob teias de interações que ocorrem cotidianamente nas organizações e moldam a ação e a interpretação dos *practitioners* na formação da estratégia. Isto, então, ocorre por meio das práticas que eles utilizam e da maneira como eles atuam nelas (*práxis*) durante seu trabalho (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Assim como na SAP, na VBA também há o reconhecimento das contribuições da abordagem qualitativa e seus respectivos métodos, que podem servir para aprofundar a compreensão de práticas como as de comunicação que ocorrem no processamento atencional e como elas podem ser interpretadas sob a perspectiva da atenção dos agentes sociais, estes que atuam em circunstâncias relacionadas à formação da estratégia organizacional (OCASIO; JOSEPH, 2018).

Em alinhamento com a abordagem metodológica qualitativa esta pesquisa também assumiu duas características em relação à natureza da investigação: interpretativa em termos de objetivo de estudo e longitudinal no que se refere ao tempo de observação do fenômeno da atuação dos agentes secretários executivos em práticas sociais. A primeira fundamenta-se na

interpretação de fatos, comportamentos, episódios, situações, ambientes, entre outros, que se relacionam ao fenômeno sob investigação, tanto pelo pesquisador como pelos agentes sociais do estudo (STAKE, 2011). Esta pesquisa considera o fenômeno da atuação do agente para a interpretação dos fatos, artefatos e situações relacionados à formação da estratégia sob a lente teórica da VBA.

A segunda – longitudinal, possibilita a observação do fenômeno sob investigação ao longo de um período prolongado de tempo “independentemente de as observações e análises do pesquisador terem sido feitas em um momento ou ao longo dos eventos reais em estudo” (BABBIE, 2010, p. 107, tradução nossa). Esta escolha se refere à profundidade necessária para a compreensão do fenômeno da atuação dos secretários executivos e de como ocorre o trabalho deles a partir das práticas sociais em que eles participam.

Especificamente em relação ao objetivo de estudo, houve o foco no trabalho do secretário executivo como um possível colaborador na formação da estratégia. Isto demandou um tempo prolongado de inserção da pesquisadora em campo, para que se pudesse captar as nuances e as particularidades da investigação ao longo de seu processo de construção e execução. O tempo de contato com o fenômeno e com os agentes foi flexível, de acordo com o tipo de atividade, evento e/ou interação social em estudo. Tudo dependeu de como esses elementos se mostraram pertinentes para os propósitos do estudo.

Condizente com os propósitos da abordagem e da natureza desta pesquisa em termos de estratégia de investigação, optou-se pela Observação Direta Intensiva. Esta conta com duas modalidades básicas de métodos de coleta de dados: a observação e a entrevista. Mas ela pode incluir outros métodos como o documental, por exemplo. Em relação aos métodos de análise, pode-se contar com a Análise de Conteúdo, a Análise de Discurso e o Grupo de Foco (MARCONI; LAKATOS, 2017). Para os fins desta investigação, a estratégia adotada facilitou para que se compreendesse a dinâmica da atuação dos agentes secretários executivos em seu trabalho cotidiano no local de estudo. Ademais, a imersão da pesquisadora em campo lhe deu a possibilidade de observar e de registrar as interações dos secretários em relação às práticas sociais em que eles se envolveram e com quais pessoas da comunidade interna e externa ao contexto de investigação eles interagiram. Outro ponto é que a imersão em campo proporcionou a vivência pessoal da pesquisadora com os agentes do estudo, o que viabilizou a aceitação da presença de uma pessoa de fora do ambiente de trabalho dos pesquisados em seu espaço de trabalho. A seguir abordar-se-á a seção de métodos de pesquisa.

### 3.3 MÉTODOS DA PESQUISA

Os métodos de pesquisa se caracterizam como os meios específicos relacionados aos dados do estudo e são utilizados nas fases de coleta e de análise de dados. Os métodos contemplam técnicas e ferramentas que são utilizadas de acordo com a abordagem metodológica de investigação (CRESWELL, 2009). Neste estudo, os métodos e seus respectivos instrumentos de coleta e análise de dados seguem a abordagem metodológica qualitativa. Métodos de pesquisa qualitativos são aqueles em que se atenta às perspectivas que contemplam os “significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos” (CRESWELL, 2007, p. 35). Na próxima subseção constarão os métodos de coleta de dados.

#### 3.3.1 Coleta de dados

Os métodos de coleta de dados adotados nesta pesquisa contemplaram a observação participante, a entrevista em profundidade e a pesquisa documental e ambos serão apresentados na sequência.

##### 3.3.1.1 *Observação participante*

A observação participante caracteriza-se como um método qualitativo e suas origens remontam aos estudos etnográficos (MARIETTO, 2018). Em essência essa observação ocorre no ambiente natural do fenômeno sob investigação. Marietto (2018) destacou dois objetivos da observação participante. O primeiro volta-se para uma descrição densa acerca do processo de interação social entre os agentes informantes (agentes que podem prover as informações de que o pesquisador necessita), que

são incentivados a usar sua própria linguagem e conceitos diários para descrever o que está acontecendo em suas vidas esperando-se, que no processo, emerja uma imagem mais adequada do contexto de investigação como um sistema social descrito a partir de uma série de perspectivas dos participantes [...]. (MARIETTO, 2018, p. 8).

O segundo objetivo, descrito pelo autor, refere-se ao fato de o observador procurar compreender de forma aprofundada situações, significados e características simbólicas relacionadas ao fenômeno de estudo, as quais são atribuídas pelos informantes e ocorrem durante o processo de investigação (MARIETTO, 2018). É preciso, então, que o pesquisador

faça uma imersão no campo de estudo. Para tanto, ele pode envolver-se nas atividades, conversas, interações e situações que se relacionam com a vivência diária dos informantes (MARIETTO, 2018). Em relação a aplicação completa da observação participante Marietto (2018) menciona a aderência desse método a outros métodos qualitativos que podem ser combinados durante as fases da investigação, a exemplo da análise documental e de entrevistas com os pesquisados.

Para este estudo, o protocolo de observação descrito no Apêndice C, fundamenta-se nas categorias analíticas e elementos teóricos abordados no Quadro 1. As atividades e práticas nas quais os secretários executivos se envolveram no local de estudo e que estavam alinhadas ao contexto estratégico institucional foram observadas. As observações foram registradas em notas de campo, para se atender aos objetivos desta pesquisa. Em termos de controle de registros cabe esclarecer que as observações de campo foram realizadas com cinco das 15 secretárias executivas entrevistadas, as quais permitiram que a pesquisadora as acompanhasse durante o expediente de trabalho delas.

As observações ocorreram de 21 de fevereiro de 2022 até 28 de junho de 2022. Foram redigidas 41 notas de campo. A duração das observações variou de acordo com a agenda das secretárias e com os tipos de atividades, práticas e situações de trabalho em que elas atuavam. A pesquisadora pode acompanhar desde conversas via telefone, momentos de reflexão para se redigir documentos rotineiros e/ou considerados críticos, reuniões virtuais e presenciais, atendimentos presenciais a membros da comunidade interna e externa à instituição pesquisada, despachos de demandas com chefias, interações informais com colegas de outros setores, chefias imediatas e/ou com colegas do mesmo setor. Na próxima subseção será apresentada a pesquisa documental.

### *3.3.1.2 Pesquisa documental*

A pesquisa documental caracteriza-se pela utilização de documentação como fonte secundária de coleta de dados; os documentos podem assumir formatos diversos, funcionar como produtos situados. Eles fazem parte de episódios de interação social e podem ser abordados pelos pesquisadores em qualquer direção a partir dos objetivos que se quer alcançar (PRIOR, 2007). A relação dual que os documentos apresentam está no fluxo de sua utilização nos canais sociais por variados tipos de agentes: “documentos podem funcionar de modo a estruturar identidades, circunstâncias e ‘fatos sobre a sociedade’. [...]. E, ao mesmo tempo, a

circulação de comunicações sobre o documento servirá para delimitar os agrupamentos sociais e as relações sociais” (PRIOR, 2007, p. 357–358, tradução nossa).

O pesquisador precisa selecionar os documentos que de fato possam lhe auxiliar na compreensão do fenômeno sob investigação e, ainda, reconhecer as limitações desse tipo de fonte de dados, considerados os fins para os quais eles foram produzidos. O olhar do pesquisador deverá não apenas focar no conteúdo do documento, mas na maneira que ele foi produzido, como ele funciona nas situações cotidianas, de que maneira ocorre a sua circulação e interação com outros agentes e artefatos (PRIOR, 2007).

Para este estudo as fontes documentais se caracterizaram como centrais, porque viabilizaram a materialização de estratégias organizacionais, a formalização de interações sociais. E, ainda, tais fontes poderiam estar inseridas e/ou ser vistas como canais de tomada de decisão no processamento atencional. Portanto, não houve uma definição rígida de tipos documentais utilizados como fontes de coleta de dados, porque isso poderia restringir e velar a descoberta de documentos que não haviam sido pensados inicialmente pela pesquisadora na fase de projeto de tese; mas, que poderiam impactar diretamente os propósitos da investigação.

Os documentos explorados neste estudo foram: pautas e atas de reuniões, e-mails, ofícios, processos administrativos digitais, relatórios de grupos de trabalho e/ou comissões em que as secretárias executivas participaram, planilhas de informações sobre planejamento estratégico setorial gerenciadas por uma determinada secretária executiva, o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024) da instituição pesquisada, *folders* de convites recebidos por determinadas secretárias e que cabia a elas comunicar a chegada de tal documento ao gestor e verificar com ele questões de agenda, páginas de sites dos setores da instituição que as secretárias executivas indicaram e/ou que eram gerenciadas por elas, dados de acesso público disponíveis no portal da transparência do governo federal, que foram utilizados para o complemento de dados fornecidos pelas secretárias durante a coleta de dados relacionada ao perfil profissional delas.

Os registros documentais foram armazenados no computador de acesso restrito à pesquisadora e os *backups* de segurança de dados foram armazenados em serviço de armazenamento em nuvem via *Google Drive*®, também de acesso restrito somente à pesquisadora. Na sequência, abordar-se-á o método de Entrevista em Profundidade.

### 3.3.1.3 *Entrevista em profundidade*

Nos estudos qualitativos a entrevista em profundidade contempla a sensibilidade dos pesquisadores em ouvir os entrevistados e desenvolver empatia; nisto reside a abordagem respeitosa do entrevistador em relação ao entrevistado de maneira que uma relação de confiança mútua seja estabelecida (SORSA; KIIKKALA; ÅSTEDT-KURKI, 2015).

A entrevista em profundidade também demanda do pesquisador que ele vá além do entendimento óbvio dos aspectos vistos como certos no cotidiano da vida das pessoas e do contexto em que elas estão inseridas. Para tanto, determinados elementos que aparecem durante a entrevista precisam ser explorados de maneira detalhada (SORSA; KIIKKALA; ÅSTEDT-KURKI, 2015) para que o entrevistado explique sob a sua percepção da realidade e não das visões preconcebidas do pesquisador. Sorsa, Kiikkala e Astedt-kurki (2015, p. 11, tradução nossa) explicam que “os objetivos do entrevistador são: nuance, versatilidade, evitar interpretações, obter descrições de situações específicas, ser aberto e ingênuo e pedir esclarecimentos”.

A não estruturação da entrevista em profundidade privilegia que o pesquisador possa concentrar seu interesse e ao mesmo tempo tente interpretar e ouvir ideias e/ou conceitos que possam ser contrastantes. E, portanto, ele deve ser capaz de, por sua sensibilidade, prestar atenção nos sinais que os entrevistados fornecem para a maneira que o pesquisador precisará conduzir a entrevista (SORSA; KIIKKALA; ÅSTEDT-KURKI, 2015), bem como quais escolhas estarão envolvidas nesse processo.

Vale destacar que, conforme o estudo realizado por Saunders e Townsend (2016) e na opinião de especialistas por eles consultados - que atuavam em periódicos de primeiro e segundo nível das áreas de Organizações e de Pesquisa em Ambiente de Trabalho, o número de participantes depende do tipo de população a ser estudada (se homogênea ou heterogênea), e da abordagem de análise adotada. Ademais, embora os próprios os autores reconheceram que: mediante a pesquisa de orientação que eles apresentaram, uma média entre 15 e 60 entrevistados seria provavelmente vista como suficiente. Eles esclareceram, ainda, que “o número real depende do propósito da pesquisa, relevância dos dados e posições epistemológicas e ontológicas do pesquisador” (SAUNDERS; TOWNSEND, 2016, p. 849, tradução nossa). Portanto, a escolha de participantes em pesquisas qualitativas deve ser realizada em consonância com os propósitos a serem alcançados.

Neste estudo a entrevista em profundidade colaborou para a compreensão aprofundada do papel dos secretários executivos a partir da visão desses agentes sobre seu trabalho cotidiano, as práticas que eles participaram e como eles atuaram nelas. Além disso, de forma complementar foram entrevistadas as chefias diretas dos secretários executivos pesquisados, para conhecer como as práticas sociais se processavam também a partir da hierarquia organizacional e da interação entre ambos agentes.

Dado o caráter de profundidade e não intenção de induzir o entrevistado por meio de possíveis vieses provenientes de leituras prévias da pesquisadora, justifica-se a não utilização de roteiro estruturado/semiestruturado. A pesquisadora levou para as entrevistas questões iniciais sobre o tema da pesquisa e o perfil dos participantes (vide Apêndices “D” e “E”), no intuito de se “quebrar o gelo” e abrir espaço para que os entrevistados abordassem elementos que poderiam colaborar para o atendimento dos propósitos da investigação.

A condução da entrevista em profundidade partiu de uma dinâmica de interação e de explicações espontâneas dos entrevistados, que nortearam a maneira como a entrevistadora conduziu a conversa. A entrevistadora fez um pré-teste com uma secretária executiva do grupo de agentes pesquisados no mês de abril de 2022 e, também, solicitou esclarecimentos aos entrevistados sobre determinados assuntos no decurso dos diálogos estabelecidos, para que a entrevistadora pudesse compreender determinados pontos, levantados por eles, e que poderiam ter relação com os objetivos de estudo.

Os registros de ambas entrevistas foram realizados por gravação de áudio, via aplicativo específico do celular da pesquisadora, com exceção de duas entrevistas com chefias imediatas e com uma secretária executiva, que foram realizadas por meio de videoconferência pelo serviço *Google Meet*®, devido às questões de afastamento geográfico desses agentes da sede da instituição.

Ainda sobre os pesquisados, foram entrevistadas 15 secretárias executivas e 18 chefias imediatas com quem elas trabalhavam, dado que havia secretárias que respondiam, hierarquicamente, a mais de uma chefia. O período de realização das entrevistas com as secretárias executivas foi de 7 de abril a 24 de junho de 2022. Em relação às chefias imediatas as entrevistas ocorreram entre 14 de abril a 22 de junho. No entanto, duas entrevistas foram realizadas após a finalização da fase de entrevistas, quando já havia ocorrido a troca de gestão da reitoria da Universidade X, devido às questões de licença saúde e de agenda de dois

entrevistados ocupantes de cargos de chefia. Estas duas entrevistas ocorreram nos dias primeiro e sete de agosto de 2022, respectivamente, após a destituição deles dos seus cargos.

O tempo total de duração das entrevistas com todas as secretárias executivas foi de 9h9min56s e de 12h30min1s com as todas as chefias. Todavia, das 15 entrevistas com as secretárias foram utilizadas oito entrevistas, com E2, E4, E5, E7, E8, E9, E12 e E15, na análise de dados propriamente dita. Isto ocorreu em razão dos critérios estabelecidos no quadro da estrutura teórico-analítica desta pesquisa – Quadro 9 e dos pressupostos teóricos presentes no Capítulo 2 acerca da atenção estrutural. Em relação as 18 chefias entrevistadas foram utilizadas oito entrevistas, com C1, C3, C5, C8, C12, C16, C17 e C18, as quais atuavam com as oito secretárias executivas entrevistadas.

Todas as entrevistas foram transcritas e analisadas manualmente pela própria pesquisadora, bem como registradas em controles de editores de texto e de planilhas do pacote de serviços do *Google Drive*®. Os dados das entrevistas foram armazenados em computador de acesso restrito à pesquisadora e os *backups* de segurança de dados, armazenados em serviço de armazenamento em nuvem, via *Google Drive*®, também de acesso restrito somente à pesquisadora. Outras informações sobre os agentes deste estudo constam no item “3.3.3 Unidade de análise e contexto do estudo”. A seguir serão descritos os métodos de análise de dados utilizados nesta pesquisa.

### **3.3.2 Análise de dados**

A partir da definição dos métodos de coleta de dados, parte-se para os de métodos e técnicas que subsidiaram a análise das evidências relacionadas à investigação realizada para esta tese. Diante disso, selecionou-se a Análise de Conteúdo, que será descrita a seguir.

#### *3.3.2.1 Análise de conteúdo*

Para atender aos fins de investigação deste estudo, optou-se pela técnica de tratamento de dados Análise de Conteúdo. Esta se caracteriza “como um conjunto de técnicas de análises das comunicações [...] um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 2011, p. 37). Três fases contemplam a análise de conteúdo na visão de Bardin (2011).

A primeira é a pré-análise, ela compreende a reflexão do pesquisador sobre a construção de um *corpus* de conteúdo com as evidências que ele pretende analisar e que foram coletadas. Para tanto, um conjunto de regras e escolhas foram realizadas. Neste estudo, essa fase abrangeu a seleção de documentos, de falas dos entrevistados, de notas de observação, de relatos e de conversas informais, considerada a estrutura teórico-analítica (Quadro 9) e os pressupostos teóricos constantes do Capítulo 2 (BARDIN, 2011).

A segunda fase contempla a exploração do material. Nesta, são aplicadas as decisões tomadas em relação à pré-análise com o auxílio de procedimentos de codificação, categorização, uso de *softwares*, entre outros (BARDIN, 2011). Este estudo contou com a técnica de categorização temática de conteúdo. Os temas que emergiram das evidências do estudo foram categorizados por conteúdo – via o critério de similaridade (BARDIN, 2011). A exploração do *corpus* de evidências ocorreu via os seguintes procedimentos correlacionados:

- a) codificação preliminar: os dados provenientes de cada tipo de fonte de dados (entrevistas, relatos, conversas informais, observações e documentos), foram codificados, separadamente, em relação a cada secretária executiva pesquisada, para que se pudesse verificar e extrair aspectos de conteúdo aderentes ao objetivo desta tese, antes de se fazer o processo de triangulação de dados entre as diversas fontes. Em relação às entrevistas, os textos derivados de suas transcrições foram separados por estrofes. Cada estrofe foi analisada para se averiguar quais códigos poderiam ser identificados;
- b) identificação e categorização temática de práticas sociais em que os secretários estavam envolvidos: nesta etapa, aplicou-se o critério de similaridade dos códigos refinados na etapa anterior para se consolidar a identificação de práticas relacionadas às evidências presentes nos dados analisados. Das 15 entrevistas realizadas, nem todas contemplaram elementos que atendiam aos objetivos desta pesquisa. Então, ao todo foram utilizadas oito entrevistas das quais foi possível a categorização temática das práticas que as secretárias executivas participaram e/ou criaram, moldaram, reconfiguraram. Estas, em seguida, foram apresentadas em relação a como tais agentes atuavam (*práxis*). De maneira complementar foram utilizadas as entrevistas com as chefias das oito secretárias executivas, para se conhecer a visão de tais gestores acerca da atuação das secretárias e viabilizar

a triangulação de dados sobre as práticas identificadas, seguindo-se, então, para a terceira fase da técnica de Análise de Conteúdo.

A terceira fase se refere ao tratamento dos dados e à interpretação das evidências, por meio da técnica de categorização temática descrita na fase anterior. A partir dos temas encontrados nas evidências do estudo ocorreu a interpretação e a triangulação de dados da investigação, provenientes das fontes de dados já citadas, a partir das categorias de análise e dimensões teóricas descritas no Quadro 9 e dos pressupostos teóricos presentes no Capítulo 2 (BARDIN, 2011). Destaca-se que, todos os dados coletados dos participantes do estudo (secretárias executivas e chefias imediatas) foram tratados de forma anonimizada. A seguir, apresenta-se a unidade de análise e o contexto de estudo.

### **3.3.3 Unidade de análise e contexto do estudo**

A partir do objetivo de estudo delineado, a pesquisadora definiu a unidade de análise relacionada à investigação, que se propôs a atender tal objetivo. Esta escolha dependeu, ainda, do nível de análise em que o fenômeno foi abordado (BABBIE, 2010). Dentre os tipos de unidades de análise, estas podem ser: pessoas, grupos, organizações entre outros. Para os propósitos desta pesquisa a unidade de análise foi o agente social secretário executivo, como integrante de um grupo social de trabalhadores que atuam nas organizações.

A escolha desse agente partiu de pressupostos teóricos (já apresentados na subseção 2.4) que contemplaram a singularidade de sua contribuição para com as organizações, o processo de transformação de seu *status* social e a complexidade de suas atribuições, atividades e responsabilidades, isto ao longo de um processo histórico marcado por aspectos de opressão social à mulher e que repercutiram no baixo nível de atenção sobre o impacto da contribuição desses agentes sociais para com as organizações. Presume-se que tal conjuntura pode ter causado reflexos também na negligência de se estudar o trabalho dos secretários nos estudos relacionados ao campo da estratégia organizacional – foco desta pesquisa.

A definição da unidade de análise também se relacionou ao contexto em que o fenômeno de estudo foi investigado e que o agente social estava inserido. O contexto é o pano de fundo no qual as situações relacionadas ao fenômeno em observação ocorrem e, também, em que o agente social faz seu trabalho – quando se está falando de um contexto organizacional, por exemplo (STAKE, 2011). O contexto se apresenta como uma das circunstâncias úteis para a compreensão do objeto de estudo em suas condições reais de

ocorrência. O contexto contém elementos históricos, políticos, econômicos, culturais e estéticos, entre outros; os quais têm potencial de impactar o comportamento, a cognição e as ações do agente social durante a sua atuação frente ao fenômeno (STAKE, 2011).

O ambiente Universitário e, neste, o contexto da universidade pública foi a escolha deste estudo com foco para esfera federal de ensino. Primeiramente, ressalta-se que esse tipo de instituição contempla o secretário executivo em seus quadros de trabalhadores. Então, cumpriu-se o critério principal em relação à unidade de análise foco desta pesquisa, em alinhamento com o objetivo de estudo proposto. Em segundo lugar, por ser uma instituição pública a universidade possui finalidades distintas das organizações empresariais, tradicionalmente tratadas nos estudos sobre a estratégia organizacional. Algo que, conforme os estudos da SAP tem potencial para ser melhor explorado, tendo em vista que as universidades estão inseridas na sociedade e precisam estabelecer estratégias para atender as demandas sociais e cumprir objetivos institucionais (JARZABKOWSKI, 2005).

A universidade federal em que este estudo foi realizado situa-se na região Sul do Brasil. Esta escolha decorreu dos critérios de acesso facilitado aos agentes sociais da pesquisa e da viabilidade de execução do estudo de campo, sem implicar em custos relativos ao deslocamento da pesquisadora durante as fases da investigação, tendo em vista que não houve aporte financeiro para a execução da pesquisa proposta. Devido às questões éticas que envolvem o sigilo sobre a identificação dos participantes desta pesquisa, não houve a identificação do nome da universidade pesquisada, a qual foi chamada de “Universidade X”.

Na universidade em questão havia um quadro de 25 servidores ocupantes do cargo de secretário executivo, que contemplava a atuação de secretários executivos por exigência de concurso público (BRASIL, 2021). Destes, foram convidados a participar do estudo os que estavam em efetivo exercício do cargo e que haviam realizado a formação em nível superior em Secretariado. O limite de agentes sociais que participaram da pesquisa se deu pela aceitação dos secretários em participar do estudo e, ainda, pelo nível de gestão institucional foco desta pesquisa, que foi a gestão superior. Nesta, foram incluídos os secretários executivos atuantes em pró-reitorias, secretarias de gestão e gabinete de reitoria.

Das 22 unidades da gestão superior da instituição, havia secretários executivos lotados em nove delas (vide os tipos de órgãos no Quadro 10). Em termos de gênero houve a predominância do feminino. Todas as 15 secretárias destes locais aceitaram participar desta pesquisa e receberam os seguintes designativos: E1 a E15. As secretárias foram convidadas a

participar da pesquisa via contato por e-mail e/ou por telefone e pessoalmente em seus locais de trabalho. Dentre as 15 secretárias executivas entrevistadas cinco delas permitiram que a pesquisadora pudesse acompanhar seu trabalho via observação participante.

Adicionalmente foram entrevistadas as chefias imediatas das secretárias executivas pesquisadas. As chefias que aceitaram participar do estudo foram indicadas via as próprias secretárias pesquisadas como informantes. Sendo assim, a definição das chefias partiu da entrevista com as agentes secretárias executivas, dado que havia possibilidade de que uma secretária executiva atuasse com mais de uma chefia e/ou que mais de uma secretária executiva estivesse subordinada à mesma chefia. Isto se confirmou na pesquisa de campo e, ao todo, 18 chefias foram entrevistadas. Todas as chefias aceitaram participar do estudo e foram codificadas como: C1 a C18. Ambos os pesquisados (secretárias executivas e chefias) assinaram o respectivo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide apêndices “A” e “B”). A seguir serão apresentados os aspectos éticos desta investigação.

### **3.3.4 Aspectos éticos da pesquisa**

De acordo com as normativas vigentes sobre a pesquisa com seres humanos, o projeto desta tese foi submetido e aprovado junto ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, em que a pesquisadora vinculou-se como estudante de doutorado. Assim a fase empírica do estudo foi realizada somente após a aprovação do projeto – em 14 de fevereiro de 2022. A seguir passar-se-á às limitações desta pesquisa.

### **3.3.5 Limitações do estudo**

A declaração das limitações da pesquisa tem por objetivo estabelecer as reservas, os potenciais pontos fracos e/ou restrições decorrentes das escolhas metodológicas e teóricas que o pesquisador fez em relação ao que ele se propôs a investigar e, às barreiras e desafios encontrados durante a fase empírica da investigação (CRESWELL, 2007). Para esta pesquisa, as limitações se referem às escolhas metodológicas realizadas, ao tipo de contexto em que o fenômeno foi observado; às barreiras e dificuldades que se apresentaram durante a fase empírica do estudo.

Em relação às limitações dos métodos de coleta e análise de dados qualitativos, tem-se, nos primeiros, os possíveis vieses de interpretação gerados pelo quadro cognitivo-interpretativo de cada sujeito pesquisado, aspectos relacionados à memória deles sobre os

fatos relatados e a possível mudança de comportamento deles diante de uma situação formal de entrevista e/ou de observação do trabalho deles pela pesquisadora. Há que se lembrar, ainda, da própria limitação de interpretação da pesquisadora no momento dos registros das observações, dado que elas não puderam ser gravadas, mas sim registradas em notas de campo no momento em que ocorreram. Outra questão que se apresentou no campo foi o acesso limitado a documentos institucionais que serviriam para a análise documental.

Em relação às análises, considera-se a limitação de compreensão da própria pesquisadora sobre os dados coletados, partindo-se do fato de que não há total isenção do pesquisador como agente que esteve no campo de pesquisa e analisou os fatos sob o seu quadro cognitivo e, ainda, por seu conhecimento teórico acumulado. O que, neste caso, foi minimizado por meio dos protocolos adotados nas fases de análise de dados, nos termos do rigor metodológico científico aplicável. Ainda sobre as análises, alguns documentos puderam ser acessados pela pesquisadora, mas não puderam ser citados nas análises, pois devido às questões éticas e a seu caráter de relatório parcial, somente o setor que o produziu poderia fazer qualquer tipo de divulgação.

Em relação ao contexto de investigação e à atuação dos agentes pesquisados, dois aspectos impactaram a coleta de dados desta tese e merecem ser destacados. O primeiro foi a Pandemia da Covid 19, que fez com que a universidade pesquisada, assim como outras instituições e setores da sociedade, suspendesse o atendimento presencial no início do ano de 2020, o qual passou a ser remoto e, após medidas de segurança e disponibilidade de vacinas contra ao vírus da Covid 19, a Universidade X retomou gradualmente suas atividades em regime híbrido (presencial e remoto) no ano de 2021.

A coleta de dados foi iniciada em 21 de fevereiro de 2022 devido ao tempo de tramitação do projeto de tese no Comitê de Ética. Era um momento de transição da retomada dos trabalhos em regime inicial híbrido para posterior regime presencial dos servidores da Universidade X. Embora a Pandemia em questão se relacionasse com questões de saúde pública, seu impacto foi sentido em todos os setores da sociedade e não foi diferente com a universidade estudada e com a comunidade universitária.

Durante a coleta de dados entrevistas e observações tiveram que ser desmarcadas e reagendadas, por conta de que havia suspeitas de contaminação do ambiente de trabalho dos servidores pelo vírus da Covid 19. Essa conjuntura fez com que a pesquisadora contemplasse essa situação específica nas observações e nas entrevistas realizadas em função do clima de

insegurança, desafios e adaptações que a Universidade X e seus servidores tiveram que enfrentar, para que o trabalho fosse realizado e a sociedade atendida.

O segundo aspecto do contexto de investigação foi a conjuntura de transição política da instituição. A Universidade X se encontrava em processo de mudança de gestão, o que demandou o encerramento da coleta de dados antes do cronograma previsto no projeto de tese. Pois se constatou na pesquisa de campo que havia secretários executivos em cargos de chefia. Estes cargos poderiam ser alterados pela chapa de reitoria vencedora do processo eleitoral em curso e, os secretários executivos poderiam ser deslocados para novos setores.

Por fim, havia uma situação peculiar no processo eleitoral da universidade e que afetou a dinâmica de trabalho dos agentes pesquisados, em termos de como a nova gestão impactaria em sua atuação. Em um setor específico havia a incerteza em relação ao fato de o reitor que a comunidade universitária escolhesse pudesse não ser o nomeado pelo Ministério da Educação, considerados os exemplos de casos ocorridos em outras instituições. No próximo capítulo serão apresentados os dados desta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são trazidas as evidências empíricas relacionadas ao objeto de estudo. Na seção 4.1 apresenta-se o contexto de investigação, bem como o pensamento estratégico nele vigente. A seção 4.2 contempla o perfil dos secretários pesquisados no intuito de se compreender o quadro interpretativo deles de atuação profissional. A seção 4.3 traz os dados e análises a respeito das práticas sociais em que os secretários executivos pesquisados atuaram e que foram categorizadas por conteúdo.

### 4.1 O CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

Para preservar o anonimato dos participantes desta pesquisa o contexto de investigação recebeu o nome fictício de “Universidade X”. Ademais, os documentos citados ao longo desta seção que tratam da instituição pesquisada não foram incluídos na lista de referências desta tese, também, para evitar a identificação da instituição. A unidade de análise desta investigação foi constituída pelos agentes secretários executivos atuantes na universidade em questão, conforme os objetivos de estudo delineados no Capítulo 1.

A Universidade X é uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública mantida pelo Estado brasileiro e vinculada à esfera federal. Dentre os regramentos legais a que está submetida a universidade segue os princípios da Constituição Federal de 1988. Esta Carta Magna atribui às universidades em seu artigo 207 autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, bem como a indissociabilidade entre as suas áreas de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

A organização da Universidade X atende a estrutura contida no Decreto nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação (LDB) no país (BRASIL, 1996b). A referida lei também trata do funcionamento das instituições públicas de educação superior, as quais “obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996b, s/p).

Outro ponto é que a universidade pesquisada apresenta um caráter diferenciado por ser da esfera federal. Isto a caracteriza como uma autarquia vinculada à Administração Indireta subordinada ao Ministério da Educação. Sua prestação de serviços é de natureza autônoma, ela foi criada por lei e dotada de personalidade jurídica, patrimônio e receita

próprios (BRASIL, 1967). Isso viabiliza a execução de atividades típicas da Administração Pública que demandam gestão administrativa e financeira descentralizada para que seu funcionamento ocorra da melhor maneira (BRASIL, 1967).

Em termos geográficos, a Universidade X está localizada na região Sul do Brasil e possui uma consolidada trajetória nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Acerca do nível de gestão, destaca-se que a Administração Superior da Universidade X é composta por Órgãos Deliberativos Centrais (Conselho Universitário, Câmara de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, e de Extensão; e Conselho de Curadores); Órgãos Executivos Centrais (Reitoria; Vice-Reitoria; Pró-Reitorias; e Secretarias institucionais); e Órgãos Executivos Setoriais (Diretorias de Campi; e Diretorias Administrativas de Campi) (UNIVERSIDADE X, 2020). Conforme apontado no Capítulo 3, a escolha dos órgãos da Universidade X ocorreu em função da lotação dos agentes secretários no nível superior de gestão.

No que se refere à composição da estrutura dos órgãos de lotação dos secretários executivos: Órgãos Executivos Centrais e Órgãos Executivos Setoriais, à época da realização da fase empírica desta pesquisa - entre os meses de fevereiro a julho do ano de 2022, com extensão de duas entrevistas realizadas no mês de agosto, conforme justificado no Capítulo 3, havia sete pró-reitorias, o gabinete da reitoria – que contemplava a vice-reitoria, dez secretarias institucionais e quatro Campi (UNIVERSIDADE X, 2020). Para efeito de não identificação dos órgãos em questão, os que contemplaram secretários executivos foram nomeados conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Designativos da estrutura da instituição pesquisada.

UNIVERSIDADE X		
Sigla atribuída	Unidade de Gestão	Assuntos vinculados
GR	Gabinete de reitoria	Gestão Institucional
PR-A	Pró-reitoria	Gestão de Pessoas
PR-B	Pró-reitoria	Vida estudantil
PR-C	Pró-reitoria	Pesquisa
PR- D	Pró-reitoria	Extensão
PR-E	Pró-reitoria	Pós-Graduação
SEC-Y	Secretaria Institucional	Inovação
SEC-Z	Secretaria Institucional	Relações Internacionais
CP	Campi	Gestão Institucional

Elaboração própria (2022).

Apresentados os aspectos estruturais da Universidade X, na subseção posterior se caracteriza o pensamento estratégico formalizado na instituição, considerado o documento em que constam seus os objetivos e ações estratégicas institucionais.

#### 4.1.1 O pensamento estratégico na Universidade X

Dada a estrutura e a complexidade da Universidade X foi necessário contextualizar a maneira que a universidade concebia seu pensamento estratégico, pois disso revelou-se um caminho para se compreender a formação de estratégias e a participação ou não dos secretários nesse processo, consideradas as categorias de análise da SAP: *practitioners*, práticas e *práxis*, isto sob a lente teórica da premissa da atenção estrutural da VBA.

A Universidade X estabeleceu diretrizes que se relacionavam às estratégias institucionais em sua ferramenta de planejamento estratégico, o chamado PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (UNIVERSIDADE X, 2022). O PDI foi criado a partir de direcionamentos presentes no Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Este, dispõe sobre “o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino” (BRASIL, 2017). Devido às determinações do decreto em questão, a Universidade X elaborou seu PDI para o horizonte estratégico referente ao período de 2020 a 2024. Trata-se de

um documento onde se definem a missão da Instituição de Ensino Superior (IES), sua política pedagógica institucional e as estratégias utilizadas para atingir seus objetivos. O PDI é o principal instrumento de planejamento estratégico da [Universidade X] que caracteriza a sua identidade institucional, e tem vigência por um período de cinco anos (UNIVERSIDADE X, 2022, p. 10).

Conforme o seu PDI, a Universidade X destacou seu caráter diferenciado das organizações privadas e que, dadas as suas características e esfera de atuação, a universidade não se viu “inteiramente contemplada pelas metodologias mais comumente utilizadas para o planejamento estratégico. Sendo assim, optou-se pela elaboração de um método próprio, ainda que, muitas vezes, baseado em metodologias consolidadas de planejamento estratégico e nos modelos de outras universidades” (UNIVERSIDADE X, 2020, p. 22).

Outro ponto a ser destacado é que, o PDI da Universidade X é um instrumento criado de maneira participativa, via uma comissão de trabalho que contemplou representantes dos seguimentos da comunidade universitária, além de ser submetido à consulta pública. Com isto:

é importante ressaltar que a criação de todas as iniciativas estratégicas não partiu de uma sistemática *top-down*; tais iniciativas foram elaboradas a partir tanto do Diagnóstico Institucional, como também do diálogo com todas as Unidades

Administrativas e Universitárias e com a Comunidade, que participaram da criação do documento, trazendo uma série de sugestões, criações e modificações (UNIVERSIDADE X, 2020, p. 45).

Quando se fala em “iniciativas estratégicas” no PDI, estas se referem a como atender aos objetivos institucionais da Universidade X, alinhando-se a isso indicadores de desempenho para cada área de atuação (ensino, pesquisa, extensão, gestão e áreas transversais). Tais objetivos foram vinculados à missão e à visão institucional, respectivamente:

Missão: produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. Visão: Ser uma universidade de excelência e inclusiva (UNIVERSIDADE X, 2020, p. 25).

Para fins de limitação do escopo do nível institucional que este estudo alcança, no Quadro 11 foram trazidos de forma ilustrativa os objetivos relacionados à área da gestão. Porém, destaca-se que esses objetivos não estão isolados das demais áreas de atuação da Universidade X.

Quadro 11 - Objetivos de Gestão.

<b>Objetivos</b>
1 - Assegurar uma gestão universitária de qualidade.
2 - Ampliar a visibilidade e inserção da Universidade em âmbito nacional e internacional.
3 - Fortalecer os órgãos suplementares e a estrutura multicampi.
4 - Consolidar a cultura, as artes e a literatura no ambiente universitário.
5 - Fortalecer a política de promoção de esporte, saúde, lazer, bem-estar e qualidade de vida.
6 - Promover a inovação e o empreendedorismo.
7 - Fortalecer a internacionalização.
8 - Desenvolver a interdisciplinaridade dos projetos institucionais.
9 - Promover a inclusão social e o respeito à diversidade.
10 - Consolidar práticas de sustentabilidade ambiental

Elaboração a partir de Universidade X (2019, p. 119).

Consideradas a missão, a visão da Universidade X e seus objetivos institucionais voltados à área da gestão, buscou-se compreender a formação de estratégias na instituição a partir do objetivo de estudo, que traz como unidade de análise os secretários executivos como agentes que atuam no nível da gestão superior da universidade. Na seção seguinte esses profissionais serão caracterizados.

## 4.2 PERFIL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS PESQUISADOS

Os profissionais de secretariado executivo que atenderam aos critérios deste estudo, dentre os quinze agentes pesquisados, foram oito: E2, E4, E5, E7, E8, E9, E12 e E15. De acordo com o que preconizou a própria literatura secretarial sobre a predominância de mulheres na profissão (vide o Capítulo 2), na Universidade X o gênero feminino foi constatado em todas as 15 pessoas entrevistadas.

Dentre as oito secretárias executivas cujas práticas sociais no ambiente e rotina laboral foram analisadas, pode-se verificar pelas entrevistas que elas já tinham algum tipo de experiência profissional em secretariado antes de trabalharem na Universidade X. O tempo de serviço delas no cargo efetivo de secretário executivo na instituição variou entre nove e quatorze anos.

Em relação à formação das secretárias pesquisadas, além da graduação na área de Secretariado Executivo, entre as entrevistadas havia três mestras nas áreas de Administração (acadêmico) e de Administração Universitária (profissional), duas doutoras em Administração, uma mestranda em Administração (profissional) e duas especialistas *Lato Sensu* nos temas de Gestão Empresarial e de Gestão de Pessoas.

Acerca da trajetória de carreira das oito pesquisadas, todas elas haviam exercido e/ou estavam ocupando Funções Gratificadas (FG) ou Cargos de Direção (CD) na instituição no período de realização da coleta de dados. Ou seja, todas as secretárias executivas tiveram a oportunidade de estar em chefias setoriais/departamentais na instituição. No que se refere aos tipos de FGs/CDs constantes do quadro distributivo da Universidade X, pode-se verificar os seguintes tipos: FG5, FG4, FG3, FG2, FG1, CD3, CD4.

Vale destacar que, a distribuição de CDs e FGs consta disciplinada na Lei nº 9.640, de 25 de maio de 1998 (BRASIL, 1998) e se refere às retribuições ao exercício de função de direção, chefia, assessoramento, secretariado, entre outros e é acrescida ao salário dos servidores (vencimento básico), sendo de livre nomeação por autoridade competente da instituição (BRASIL, 1998). Ao longo da análise de dados foram especificadas as FGs/CDs ocupadas pelas entrevistadas. No que concerne a atuação das secretárias executivas junto ao (s) gestor(es) que elas assessoravam e que lhes concederam as CDs e/ou Fgs, constatou-se que o tempo de trabalho delas com eles variou entre 4 e 6 anos.

Outro ponto que integrou a entrevista com as pesquisadas foi a percepção de autonomia delas sobre o seu trabalho e de acesso ao gestor com quem elas atuavam

diretamente. Todas as oito secretárias executivas disseram que tinham autonomia em seu trabalho, resguardadas as questões de competência específica e, que elas não viam dificuldades em acessar o gestor quando queriam opinar em algum assunto ou trazer alguma ideia. Exemplos dessas percepções estão nas falas das secretárias E5 e E9:

Eu acredito muito que autonomia é construída, a partir do momento em que há a confiança né e que ela existe a partir do momento em que você prova que você merece. Não especificamente comigo, mas com todo mundo. Então, eu acredito que esse foi um processo que eu construí com eles ao longo da gestão (E5, 2022).

E9 destacou, ainda, o aspecto do acesso à chefia para ela propor ideias que extrapolavam as demandas cotidianas: “Eu tenho bastante autonomia. Primeiro bastante liberdade pra, por exemplo, se eu tenho uma ideia de fazer um evento eu consigo ter uma chefia que eu consigo ter uma ideia dessas, que foge um pouquinho do cartorial né?! E eu tenho certeza que vai ser acolhida, sabe?! E então isso é muito legal”. Apresentados os aspectos do perfil das secretárias executivas pesquisadas, na próxima seção adentrar-se-á às práticas sociais em que elas estiveram envolvidas e que foram analisadas nesta pesquisa.

#### 4.3 A ATUAÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS EM PRÁTICAS SOCIAIS

A análise de evidências relacionadas aos objetivos deste estudo, conforme expresso no Capítulo 3, seguiu as três fases da técnica de Análise de Conteúdo ensinadas por (BARDIN, 2011). A partir da identificação das práticas sociais relacionadas ao trabalho dos secretários executivos pesquisados, voltou-se às fontes de evidências para se realizar a triangulação de dados que expressassem como os secretários executivos atuavam em tais práticas em seu dia a dia, bem como se elas poderiam estar relacionadas à formação da estratégia na Universidade X, considerados os pressupostos da teoria da Visão Baseada na Atenção alinhados à premissa da atenção estrutural.

Nesta seção, cabe esclarecer que se optou por manter excertos extraídos das fontes de dados em detrimento de descrição interpretativa somente. Isto se justifica pelo intuito de manter a confiabilidade e a integridade dos dados. Ainda, foram realizados esclarecimentos entre colchetes “[ ]” para contextualizar o assunto abordado pelos entrevistados, quando tal assunto não estava explícito no excerto transcrito e/ou para omitir nomes de pessoas e setores que pudessem revelar a identidade dos entrevistados.

Ademais não se pretendeu com a pesquisa de campo fazer confirmações de atividades que já constavam previstas e padronizadas para o cargo de secretário executivo nas

universidades federais, constantes do Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (vide a seção 2.4.4) (BRASIL, 2005b) ou em qualquer outro normativo que citasse as atribuições dos secretários executivos. Mas, sim, conhecer a partir das evidências encontradas quais práticas realizadas pelos secretários executivos e que se relacionavam às atividades que eles desempenhavam poderiam ou não impactar a formação de estratégias institucionais, considerada a lente teórica da premissa da atenção estrutural da VBA.

Durante a análise de dados foram considerados os objetivos institucionais da área de gestão da Universidade X sem isolar tais objetivos das demais áreas em que a universidade atua ou mesmo limitar a visão da pesquisadora apenas neles. Isto colaborou na busca por práticas que poderiam trazer algum tipo de relação com a formação de estratégias no nível da Administração Superior da instituição e, ainda, que os secretários executivos de alguma maneira pudessem estar envolvidos naquelas práticas. Disto emergiram as categorias de práticas sociais que aparecerão descritas nas próximas subseções.

#### **4.3.1 Práticas de blindagem de gestores**

Os secretários executivos pesquisados que atuaram em práticas voltadas à blindagem de gestores realizaram atividades relacionadas a atendimentos presenciais à comunidade universitária e externa, por e-mail, telefônico e aplicativos de mensagens (este último devido à Pandemia da Covid19). Nessa categoria foram contempladas práticas que envolveram problemas, dúvidas, propostas de mudança, entre outros temas voltados às áreas de atuação da Universidade X e que poderiam vir a apresentar elementos estratégicos.

Para ilustrar, explica-se como era o trabalho da secretária executiva E15. Esta atuava no gabinete da reitoria da Universidade X. E15 ocupava um cargo de direção de assessoria direta ao gestor máximo daquela instituição – o reitor. Ou seja, tudo que era encaminhado a ele passava, primeiramente, por ela. Deixa-se claro ao leitor desta tese que, de acordo com o alcance de sua competência, cabia ao reitor submeter ou não demandas advindas da comunidade universitária e externa ao Conselho Universitário, o órgão deliberativo máximo da instituição e no qual ele ocupava a posição de presidente, conforme o Regimento Geral da Universidade X (UNIVERSIDADE X, 1982).

As atribuições da secretária E15 eram de realizar o filtro de demandas que chegavam ao gabinete da reitoria antes delas passarem ao reitor, atendimento às pessoas da comunidade universitária e externa, agendar reuniões, redigir documentos e assessorar o reitor em assuntos

diversos. Em entrevista, E15 comentou como ela atuava dado o impacto de suas ações no nível da Administração Superior da universidade X:

Às vezes chegam pessoas aqui e que querem falar com o reitor, vem aqui para falar com ele e a gente sabe que não é todo mundo que chega aqui e que vai falar com o reitor. Não é que ele não vai atender, não. Simplesmente eu não posso passar tudo para ele e ele também tem os compromissos agendados, não pode, então eu tento entender o que essa pessoa precisa. Aí eu tento orientar, porque às vezes não é realmente com o reitor, então a gente orienta para procurar a pessoa correta ou então, se for com o reitor, a gente daí marca num outro momento e explica, enfim (E15, 2022).

E15 também comentou como era delicado o seu trabalho de atendimento aos demandantes, porque como parte da gestão ela era responsável pelo acolhimento das pessoas em nome do reitor no gabinete da reitoria.

Eu tenho que estar atenta a quem eu vou receber. As ações geram impacto, claro, vai repercutir na gestão? Vai! Eu sou a primeira pessoa com quem essa pessoa vai falar, entendeu?! Então se eu já recebo mal ou de forma errada essa pessoa, ela já entra pra uma reunião com o reitor com uma visão distorcida, porque se a secretária do reitor já é assim imagina ele, entendeu?! Então eu tento entender cada tipo de pessoa que a gente atende aqui. O contexto que traz essa pessoa aqui e atendê-la da melhor forma dentro daquilo. Então eu tenho que variar o tipo de atendimento, não é o mesmo pra todos os tipos de pessoa que chegam aqui. Eu não posso ser engessada num tipo de atendimento, sabe?! (E15, 2022).

A partir dos atendimentos, filtros e monitoramentos realizados por E15 esta secretária atuava em outra atividade relacionada ao tempo e às prioridades que deveriam ser atendidas pelo reitor e para afastá-lo de distrações desnecessárias, o aconselhamento a ele acerca de quem poderia assessorá-lo em reuniões relativas a temas específicos das áreas de atuação da universidade e/ou quem poderia substituí-lo em eventos institucionais em que a figura do reitor era convidada; mas que por questões de agenda ele não poderia comparecer e que eram relevantes sob o aspecto estratégico da política institucional. Nas palavras de E15:

Ele [o reitor] precisa dos pró-reitores, dos secretários ou pessoas que entendam daquele assunto. O reitor não tem como saber tudo que acontece nessa universidade, e eu, eu preciso saber com quem ele pode contar, quem ele tem que trazer. Então eu sempre auxilio ele nisso também. Toda reunião gente discute quem vai participar com ele [o reitor], quem entende sobre o assunto. Eu sempre tento também trazer meio que pronto isso. Óh, o assunto é sobre pesquisa, vamos chamar o pró-reitor de pesquisa, é sobre extensão, então, é sobre uma obra lá não sei aonde. Toda a reunião, toda, a gente trata sempre juntos né?! De quem vai estar com ele assessorando ele na reunião (E15, 2022).

A fala de E15 alinhou-se com o que o próprio gestor que ela assessorava – C17, comentou em entrevista sobre essa troca de ideias quando perguntado a ele sobre a atuação de E15:

A E15 tem um papel importante, porque muitas vezes ela tem um olhar meio de fora. Por exemplo, ela vem aqui e diz - '[C17], tem que indicar alguém pra ir a tal lugar'. Aí eu penso: - Ah, vamos mandar fulano. Aí ela diz: - 'Ah, o senhor não acha que esse pode dar problema depois, assim, assado, tal'. - Eu digo: tem razão. - Quem tu sugere? - Ah, eu pensei no fulano' (C17, 2022).

Outro elemento que emergiu da entrevista com C17 foi o cuidado do gestor em saber como andava o trabalho da equipe que lhe assessorava, de modo que isso lhe deu subsídios para estabelecer o que ele chamou de “núcleo duro da gestão” em termos de confiança:

Aí vem o papel da equipe. Cada vez que um deles vem aqui eu faço perguntas pra ver como anda o trabalho. E a gente discute, eu coloco outro contraponto, a gente vai avaliando. Eu faço isso com o chefe de gabinete, com o diretor de gabinete e com a E15. São as três pessoas que eu mais ouço aqui. É o chamado o “núcleo duro da gestão”. E hoje tem mais, a esses nomes foram acrescentados mais três (C17, 2022).

Para entender um pouco melhor o conceito de “núcleo duro da gestão”, abordado por C17, a pesquisadora o questionou sobre como era a participação da secretária executiva E15 nesse núcleo. Ao que o entrevistado respondeu:

A E15 não tem uma participação ativa política, mas do ponto de vista administrativo eu não tenho dúvidas, como assessora. O papel dela é primordial. Ela trabalha e pra ela não tem tempo ruim, é isso que eu acho interessante, ela tá sempre disposta. Se é pra comprar briga com alguém, ela mesma diz 'ah, esse aqui vamos botar na geladeira' (C17, 2022).

Outro aspecto da atuação da secretária executiva E15 que se configurou nas práticas de blindagem de gestores enquanto a pessoa que trabalhava diretamente com o gestor máximo da instituição, foi a proposição de soluções aos problemas que deveriam ser levados ao gestor. E, ainda, quando E15 julgava que estava dentro de sua competência delegada por C17, ela resolvia problemas antes que eles chegassem ao gestor conforme ele mesmo afirmou:

Dependendo do assunto ela [E15] traz a resposta pronta ou dependendo do tema, a gente discute, troca ideia, vai indo, vai indo e chega num consenso. Ela sabe os limites e a opinião dela e onde que pode concordar comigo. Às vezes ela e eles [o chefe de gabinete e o diretor do gabinete] nem trazem o problema pra mim, eles resolvem antes. No começo eu ficava meio chateado eu chegava assim: Mas, por que não me avisaram? Aí, o chefe de gabinete dizia: - 'Ah, mas o chefe delegou' (C17, 2022).

Hierarquicamente, E15 também estava subordinada a outro gestor, C18, que ocupava o cargo de chefe de gabinete da reitoria. A atuação da secretária E15 nas práticas sob análise também foi comentada pelo chefe de gabinete – C18, o que reforçou o aspecto da atuação dela em tais práticas.

E15 tem uma relação de trabalho comigo de despachos de temas que ou eu preciso preparar para que o reitor possa receber ou eu preciso responder, no caso de serem situações que ela julga que não precisasse chegar até o reitor. E a gente divide essa atribuição dela né?! Essas decisões. E eu, de minha parte, passo pra ela o que chega aqui por qualquer via e que diz respeito a necessidade de atuação do reitor em algumas questões. É uma via de mão dupla (C18, 2022).

O aconselhamento de E15 a C17 acerca das pessoas da gestão que poderiam ajudá-lo durante os atendimentos à comunidade universitária e externa também refletia no trabalho de secretários executivos que assessoravam diretamente os gestores de área designados para acompanhar o reitor, porque tais secretários precisavam estar atentos às demandas do gabinete da reitoria para comunicar e reorganizar as prioridades agendadas para o gestor convocado, conforme relatou a secretária executiva E12. Esta entrevistada atuava na pró-reitoria PR-C – que era voltada às questões da área da pesquisa. E12 mencionou como ela estabelecia prioridades durante a sua assessoria ao pró-reitor C12:

Se chega alguma coisa do gabinete da reitoria, sei lá, o gabinete mandou alguma coisa que seja mais relevante aos olhos; Poxa, isso aqui é importante! Às vezes eles até sinalizam, essa é uma situação que o pró-reitor precisa intervir, interferir ou participar. E sei lá, é pra amanhã. Eu no caso dou uma atenção já pra poder dizer: olha, já encaminhei (E12, 2022).

A atuação de outra secretária executiva, E8, também se relacionou às práticas de blindagem dos gestores que ela assessorava. E8, assim como E15, atuava no gabinete da reitoria. Mas, as atividades de E8 eram inerentes à assessoria direta ao gestor institucional que ocupava o cargo de chefe de gabinete: C18 – já citado. Tais atividades foram exemplificadas por E8:

Normalmente, tudo que vem pro chefe de gabinete não vem diretamente pra ele, vem pra mim e aí eu faço a triagem, despacho o que dá e o que não dá eu levo pra despachar com ele. Então isso já vinha de antes e em 2019 foi criada a coordenadoria [que E8 assumiu]. Enfim, aí o meu dia a dia é esse. Eu e o chefe de gabinete a gente divide o trabalho, ele fica com a parte principalmente política da coisa e a parte decisória que cabe a ele como gestor (E8, 2022).

E8 explicou, ainda, que as experiências anteriores lhe ajudaram a pensar em formas de desenvolvimento de seu trabalho e que o conhecimento da cultura da institucional da Universidade X deu-lhe os meios para agir da maneira apropriada: “Tem muita coisa que a

gente pega assim, da forma [referindo-se às experiências anteriores], mas depois vem do conhecimento da instituição. De conhecer como é o dia a dia aqui e os setores, que dá o feeling pra onde ir, entendeu?! É mais nesse sentido” (E8).

O trabalho conjunto das secretárias executivas E8 e E15 em práticas de blindagem de gestores também foi identificado. Outra gestora do gabinete da reitoria, a qual atuava como chefia imediata de E15 durante os afastamentos e impedimentos de C17, como vice-reitora – a C16, também dialogava com E8. Consideradas as atividades incumbidas à pesquisada C16, ela destacou o seguinte quanto a interação de E8 e E15:

É, a gente confia plenamente, porque é quem lê atentamente, que muitas vezes passa pela E8, vem pra E15 e pra depois chegar na gente. Então essa importância também de ter um secretário executivo, alguém que tu confia e tu que tu sabes que a tua assinatura é que tá ali. E com essa autonomia de dizer pra gente: olha eu acho que não devia assinar, porque ainda tem algo. Eu ouço várias vezes assim da E15: ‘óh, eu não botei para assinar porque não tinha passado por isso, isso e isso’. Essa triagem é bem importante na atribuição assim do secretário e ter esse cuidado é muito importante. É quem blinda né?! Por que a gente confia e passou por vários lugares, mas esse olhar final ali de alguém que tá tão próximo da gente é que vai nos garantir: assina ou não assina. São outras visões de trabalho, eu acho que toda a direção deveria ter um secretário executivo (C16, 2022).

As práticas em comento também apareceram no dia a dia de outra secretária executiva, E5. Ela trabalhava em uma secretaria institucional, a SEC-Z. Nesta, E5 atuava em uma função de coordenação na área administrativa; E5 envolvia-se em práticas de blindagem de gestores como o filtro de assuntos que deveriam ou não ser encaminhados ao secretário institucional. E5 ressaltou o aspecto da sua autonomia para poder analisar o que vinha como demanda direcionada ao gestor:

Então eu acredito que esse foi um processo que eu construí com eles ao longo da gestão. Então, eu tenho autonomia, normalmente vai esbarrar em questões financeiras ou em ações estratégicas e políticas. Eu filtro muita coisa antes de chegar até ele [o secretário: C3]. E muita gente às vezes quer falar com o secretário, mas não é com o secretário, quer ser atendido por convênios ou programas (E5, 2022).

A chefia de E5, o secretário institucional C3, comentou o seguinte e estendeu a visão dele para a secretária executiva E4, que atuava em outra coordenadoria no mesmo setor e que, conforme descrito na subseção 4.3.2.1, esta última atuava em outra categoria de práticas identificadas, as de apoio institucional relativas aos processos decisórios estratégicos:

Elas [E5 e E4] tem uma característica em comum: a proatividade. Isso ajuda bastante. Elas são responsáveis, disciplinadas. Elas pensam naquilo que estão fazendo, questionam. Eu: ‘olha, não pensei nisso, você tem razão, então vamos fazer’. A gente sempre conversa. Tanto é que elas estão em posições de liderança, elas conquistaram seus cargos. Ela já vem com a resposta, a E5. Ela só recebe a

minha confirmação. - ‘Olha [C3] vamos fazer assim’. A gente está sempre refletindo (C3, 2022).

Em outro setor o trabalho da secretária executiva E12, que atuava na PR-C - de assuntos de pesquisa, era diretamente relacionado à assessoria ao pró-reitor C12. Embora a secretária executiva E12 também fosse hierarquicamente subordinada à C13 – que detinha uma função de coordenação da área administrativa e com a qual E12 também interagia, no que contemplava a atuação de E12 em práticas de blindagem de gestores constatou-se que isso ocorria em relação a interação dela com o pró-reitor C12. Nas palavras dele:

Ela [E12] tem uma atribuição muito importante, que é filtrar aquilo de deve vir para o pró-reitor e aquilo que deve ir para os outros setores. Eu acho que isso é importante, o papel de uma assessoria é filtrar o problema, resolver o problema antes dele subir. A secretária executiva, eu confio muito nessa percepção que ela tem (C12, 2022).

Assim como na fala de outros gestores ora citados, C12 ressaltou o aspecto da confiança no trabalho das secretárias executivas. Na subseção posterior constam elementos que emergiram dentro das práticas de blindagem que se referem, especificamente, à gestão de informações. A seguir outras práticas de blindagem são apresentadas.

#### *4.3.1.1 Práticas de blindagem via gestão de informações*

Outro aspecto que emergiu das entrevistas e que se relacionou às práticas de blindagem de gestores foi o das atividades dos secretários executivos que se pautaram na gestão de informações. Estas poderiam colaborar nas decisões que os gestores precisavam tomar diante das demandas que emergiam no contexto da Universidade X e que poderiam impactar as áreas de atuação da universidade e a formação de estratégias.

Para exemplificar tem-se novamente o trabalho de E8 no gabinete da reitoria. Ela tinha uma função gratificada de coordenação administrativa na estrutura de gestão (FG1), que lhe garantia acesso a todos os processos e demandas em tramitação no setor. E8 comentou sobre como a gestão de informações acontecia em seu dia a dia:

Eu digo que na nossa atividade como secretária executiva a gente tem que buscar as informações para que eles possam tomar a decisão e eu direciono para qual informação é relevante. Se eu não conseguir trazer as informações necessárias, se eu não conseguir, pode ser que o gestor não consiga definir aquilo que ele precisa definir da melhor forma possível. Por exemplo, vai vir alguma coisa que ele vai precisar tomar uma decisão, mas para tomar a decisão ele vai precisar da opinião do pró-reitor x, y, z. Eu não vou lá falar com ele e ver. Eu vou lá buscar tudo primeiro, pra trazer para ele tudo de uma vez só. Eu busco tudo e deixo pra despachar com ele no final. Se precisar eu converso com um, converso com outro, aí depois a gente

senta junto e vê o que precisa ser feito. Então é isso, a maior parte do meu trabalho é esse (E8,2022).

A fala de E8 contempla os aspectos da coleta e seleção de informações que ela procurava ficar atenta. A atuação dela no direcionamento de informações abrangeu seu papel em prover, inicialmente, as condições de possibilidade para a tomada de decisão do gestor e minimizar possíveis falhas de análise de conjuntura durante as decisões em processo. A seguir, apresentar-se-á a segunda categoria de práticas sociais que emergiu da análise de conteúdo.

#### **4.3.2 Práticas de apoio institucional**

A categoria de práticas de apoio institucional configurou-se durante a atuação das secretárias executivas em comissões e/ou grupos de trabalho e em demandas vinculadas aos planos de ações institucionais, a exemplo do que se apurou na entrevista com E8. Essa secretária além de assessora direta de gestores no gabinete da reitoria também contribuía em assuntos que perpassavam outras áreas da instituição:

Atualmente eu tenho esse grupo de trabalho que está estudando a Instrução Normativa 65 (IN65) - sobre o programa de gestão voltado ao teletrabalho na universidade. Esse é o grupo de trabalho que eu estou no momento. Eu estou terminando esse da IN65 e aí a gente continua com essas reuniões virtuais. O meu papel é como membro, a gente discute e ajuda a construir uma proposta. O objetivo do grupo é levar uma proposta à pró-reitora de gestão de pessoas de normativa pra regulamentar essa matéria. E aí essa é uma proposta a ser submetida ao Conselho Universitário (E8, 2022).

A atividade descrita por E8, segundo ela, foi realizada por meio de reuniões virtuais (canais de comunicação) que ocorreram durante o regime de trabalho remoto decorrente da Pandemia da Covid 19, para a construção de uma proposta (relatório). Após as devidas tramitações E8 informou que o documento nortearia políticas e estratégias de gestão de pessoas na Universidade X. Ainda sobre o grupo de trabalho do qual E8 fez parte, destacam-se os objetivos a serem alcançados com a regulamentação da IN 65/2020, conforme o próprio documento:

I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes; II - contribuir com a redução de custos no poder público; III - atrair e manter novos talentos; IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição; V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital; VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes; VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e VIII - promover a cultura orientada a resultados,

com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2020).

A análise dos objetivos da IN65 trouxe que o trabalho que E8 participou via o grupo de trabalho alcançava dimensões como a redução de custos no poder público, a gestão da produtividade, entre outros, no nível da Administração Superior da Universidade X. Para compreender a atuação direta de E8, a entrevistadora questionou E8 sobre seu papel no grupo de trabalho, ao que esta respondeu:

Eu fui como membro do grupo de trabalho, eu não estava secretariando o grupo de trabalho, eu estava participando de todas as discussões, deliberações e escrita final do documento. Então, assim, da minha parte né?! Eu fiz várias considerações em relação a como ééé eu entendia que esse normativo poderia funcionar melhor na [Universidade X], redigi várias contribuições para o documento e, inclusive, a redação final da minuta que foi feita e entregue como parte do processo, fui eu que consolidei com base nas discussões de todo o grupo. Como membro eu participei ativamente na construção do documento (E8, 2022).

Dentre os pesquisados também foi possível entrevistar E9, que atuava na PR-A. Nesta pró-reitoria tratava-se de assuntos da área de gestão de pessoas. Por designação da pró-reitora responsável E9 atuou em uma comissão de dimensionamento de toda a força de trabalho da Universidade X. Entre outros documentos esse trabalho se relacionava às exigências do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), que conceituou o dimensionamento como um “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (BRASIL, 2006). E9, então, comentou sobre a sua atuação:

Então, esse trabalho consistiu na elaboração de uma metodologia, nos contatos com os setores, criação de planilhas pra que eles preenchessem, muitas reuniões com os setores, pra explicar o que é o dimensionamento. Assim, estudo, aplicação de projeto piloto. No final dos projetos pilotos, até hoje nós fazemos, são grupos focais e aí a minha formação acadêmica de doutorado foi bastante interessante nesse sentido, eu que era a responsável pela condução dos grupos focais, momento em que a gente chamava as pessoas pra conhecer o que que eles tinham achado de participar desse processo, do que eles achavam do dimensionamento em si, dos pontos fortes, fracos, e aí com isso que a gente ia aprimorando a metodologia (E9, 2022).

A natureza do trabalho voltado ao dimensionamento de força de trabalho na Universidade X demandou, pela fala de E9, sua atenção, dedicação e estudo para que ela pudesse colaborar no processo de planejamento de uma metodologia, bem como a sua atuação na condução de atividades inerentes aos testes necessários ao aperfeiçoamento da proposta que nortearia ações que impactariam em todas as áreas da instituição e suas respectivas

estratégias. Isso demandou de E9 aprofundamento de conhecimentos que até então não faziam parte de seu arcabouço de atuação de acordo com seu próprio relato:

Era um trabalho que não digo que seria iniciado do zero, mas seria pra mim, porque eu não tinha nenhuma familiaridade com esse tema [...]. E aí foi bastante interessante, inicialmente, eu fiquei totalmente dedicada à essa comissão. Foi bastante interessante no início, porque envolveu muito estudo, o conhecimento de metodologias de dimensionamento que tinham sido ou estavam sendo desenvolvidas em outras instituições públicas, principalmente nas universidades. Muito estudo, muito quebrar a cabeça pra pensar no que seria uma metodologia pra [Universidade X]. Assim, isso era algo desesperador, porque o tamanho da universidade e aí tanto eu quanto outra servidora tínhamos muito isso de pensar de como não tratar as pessoas como mão de obra (E9, 2022).

A confiança no trabalho de E9 para atuar em comissões como a citada por essa secretária executiva pode ser explicada pela chefia imediata (C8) com quem E9 atuava:

Eu aprendi o papel do secretário executivo com a E9, ela trabalhou comigo como secretária quando eu era diretora [de departamento]. E ela veio com um profissionalismo e com uma abrangência de ação que me ensinou muito a trabalhar com o Secretariado. Então a secretária pra mim é um ponto crucial, central no desenvolvimento das ações da pró-reitoria. Elas resolvem muitas coisas e elas gerenciam diretamente com os diretores. [...] Eu sugiro que a gente lute pelo cargo de secretária executiva no nosso plano de carreira, porque ele foi extinto né?! Por que eu vejo quando eu era diretora como a minha ação como gestora mudou depois que a E9 entrou. A E9 foi o potencial pra mim (C8, 2022).

A dinâmica da atuação de outra secretária executiva, E5, também pode ser contemplada nas práticas de apoio institucional. E5 atuava na SEC-Z. Esta secretaria institucional vinculava-se aos assuntos de relações internacionais da Universidade X. Essa secretária executiva ocupava uma função de coordenação na área administrativa (FG1) e sua participação em tais práticas se deu na dimensão da gestão da informação. Esta voltada aos indicadores que integravam o planejamento estratégico do setor em que ela atuava. Isto como uma prática estratégica específica daquela secretaria, a partir das atividades de filtragem e controle de dados que E5 realizava e que compunham relatórios institucionais e de atividades de seu próprio setor. Segue o trecho de entrevista no qual E5 esclarece isso:

Agora tem a gestão da informação também. A gente tem participado desde o início do PDI de uma maneira bem ativa. Na elaboração e no controle dos indicadores. Ano passado eu fiz a capacitação da gestão de riscos, porque aí também tem todas as planilhas que vem lá da Gestão de Riscos pra gente preencher. Então todos os relatórios que a gente tem que mandar para o gabinete e o [setor de planejamento] - são dois e, ainda, mais o nosso relatório de atividades, que a gente faz de maneira independente durante o processo do planejamento. E esse último que a gente fez, daí com uma divisão de gestão da informação dentro da [SEC-Z], a gente pode colocar e cruzar objetivos da gestão, do PDI, da gestão de riscos, todas as ações dentro daqueles objetivos maiores de ensino, pesquisa e extensão (E5, 2022).

E5 também pontuou os desafios relacionados ao seu trabalho voltado às práticas de planejamento estratégico do setor e a maneira como ela buscava dar atenção e integrar as atividades ao trabalho de toda a equipe, algo que era tratado em conjunto com a gestor da secretaria.

Esse documento de planejamento estratégico, ele ainda tá em elaboração, eu acredito que daí vai ser publicado, principalmente com resultados, mas ainda não tá disponível. [...] E aí é muito desafiador tu fazer tudo e ainda olhar de uma maneira estratégica mesmo. Planejar, acompanhar o que tem que fazer enquanto tem, sei lá, 25 alunos esperando atendimento (E5, 2022).

A gente está tentando aproximar mais essas ações estratégicas da equipe como um todo. Fazer todo mundo se envolver, entender a importância sabe, bem envolvida (a equipe), e decidindo junta quais são os indicadores nesse sentido - o que que não faz, então é isso. Tem sido um processo bem interessante. E aí nessa questão da gestão de dados tem o planejamento estratégico (E5, 2022).

Da entrevista com E5 foi possível conhecer, ainda, como ela fazia a busca e a integração de dados diversos, que eram utilizados para os relatórios de gestão e que compunham o planejamento estratégico da SEC-Z, mas que também dependiam de dados de outros setores da universidade para o preenchimento de *rankings* na área de internacionalização das universidades. Para tanto, E5 organizava os documentos que receberiam os dados necessários, tais como planilhas eletrônicas e direcionava a atenção dos colaboradores que precisavam contribuir com os dados a serem coletados.

Então, separar tudo, ver quem é o responsável por cada coisa. Aí eu tiro dessa planilha e boto nas planilhas para os responsáveis. Por que se eu colocar uma planilha com 17 abas e disser: ‘procura aí o que é da tua responsabilidade’, não vai ter resposta nunca né?! Aí eu já deixo uma abinha com o nome de cada setor aí eles preenchem. Ainda dá pra melhorar, a gente ainda não tem a participação de 100% dos setores. E aí a ideia dessa gestão de informação é auxiliar nos rankings, pra gente ir realmente melhorando e coletando os dados de tudo que a universidade faz e pra internacionalização melhorar (E5, 2022).

A pesquisadora teve acesso às planilhas citadas por E5, em que foi possível compreender a complexidade dos indicadores que norteavam o trabalho por ela realizado. No entanto, como se tratava de dados parciais que posteriormente integrariam o documento formal de planejamento estratégico do setor e que só caberia aquela secretaria a divulgação, em conformidade com os preceitos éticos desta pesquisa, não houve a divulgação de dados inerentes a tais planilhas nesta tese.

A atividade de monitoramento de informações voltadas aos planos institucionais também fazia parte do trabalho de outra secretária executiva: E9, conforme já mencionado,

ela trabalhava na PR-A – voltada à gestão de pessoas. Esta secretária executiva atuava tanto no monitoramento do PDI quanto do plano de gestão de riscos, os quais faziam parte das ações estratégicas da Universidade X que constavam no próprio PDI. Isto consta em seu relato de entrevista:

Todo ano a gente recebe do setor responsável uma planilha pra preencher como que está o cumprimento daquelas metas que constem no PDI. Mas a gente resolveu, como a [PR-A] é muito grande e muito complexa, a gente resolveu fazer um monitoramento maior assim. Então a cada seis meses a gente já confere com os departamentos da [PR-A] como que está a implementação daquelas ações, quais são as dificuldades, o que a gente pode fazer pra que elas aconteçam [as ações]. Então, tem a questão que eu trabalho com eles no monitoramento do PDI, aí também no monitoramento do plano de gestão de riscos; eu faço o relatório de autoavaliação institucional (E9, 2022).

A atuação de E9 contemplou, ainda, outra atividade que se vinculava aos objetivos PDI para as áreas transversais estratégicas de atuação da Universidade X e que lhe foi confiada exclusivamente pela pró-reitora para atender à PR-A. Tratava-se da criação de um plano de internacionalização daquela pró-reitoria. E9 relatou seu trabalho sobre isso:

A pedido da pró-reitora eu criei um plano de internacionalização pra [PR-A], porque a internacionalização é uma estratégia transversal, que deve percorrer todos os setores da universidade. A gente considerou importante ter um plano para a [PR-A]. A gente é a única pró-reitoria que tem isso, apesar de constar no PDI que todas as unidades devem ter. O plano de internacionalização da universidade menciona isso. A nossa pró-reitoria é a única que tem. Então a gente tem ações específicas de internacionalização para a [PR-A], e aí eu cuido dessas ações. Esse plano foi feito ano passado (2021), algumas ações já estão em andamento outras são um pouco mais complexas (E9, 2022).

Dentre ações relacionadas ao plano de internacionalização E9 citou um exemplo e a maneira que ela atuava:

Eu vou te dar um exemplo, assim, coisas que a gente já fez. A gente fez um evento de chamar pessoas de outras universidades para falar de internacionalização, né?! Para os servidores da [PR-A]. Como pensar a gestão, o desenvolvimento de pessoas nessa perspectiva, que é algo bem desafiador, porque a gestão de pessoas no Brasil, na universidade pública brasileira é extremamente cartorial. A gente segue legislação, então é muito difícil inovar nesse sentido, e aí eu prego muito que a nossa inovação de internacionalização tem que fazer sentido. [...] Então, assim, considerando muito o contexto, pensando em algo que realmente faça sentido, que vá alguma vá contra a ideia de universidade como bem público e social (E9, 2022).

Conforme a fala de E9 as ações realizadas na área da internacionalização buscavam integrar o trabalho do setor como um todo. Na próxima subseção foram apresentadas as práticas que também possuíam alinhamento com o apoio institucional, mas que se destacaram pelo direcionamento para o processo decisório nos setores em que elas ocorreram.

#### 4.3.2.1 Práticas relativas aos processos decisórios

A atuação dos secretários executivos pesquisados na gestão de informações voltadas aos planos institucionais relaciona-se a outra atividade que emergiu dos dados e que eles desempenharam no ambiente de estudo. Tratava-se do diálogo com gestores no processo decisório, que não necessariamente eram as chefias imediatas deles. As práticas sociais que envolveram esse tipo de atividade secretarial foram as de conversas informais entre secretários e gestores e/ou suas chefias, conforme constatado na fala de E8:

Como a gente tem uma sintonia de trabalho muito boa [E8 e a chefia imediata C18], a gente troca ideias: - ah não, mas será que a gente vai para esse lado ou vai para outro?! A gente participa da decisão: - ah, mas será que isso vale a pena fazer dessa forma, será que isso a gente vai se incomodar?! Ou será que vale mais a gente fazer isso?! - Não, mas isso a gente precisa olhar o normativo tal. Sabe?! Então a gente tem uma discussão, um diálogo bem parelho. Pelo menos com a minha chefia é bem parelho, a gente senta junto, a gente brinca que é a 'hora do tricô', a gente senta lá e fica tricotando. E não é só a minha chefia, eu atendo muito aqui os pró-reitores para trocar ideia, uma assessoria esporádica a outras pessoas que a gente troca ideias de uma forma geral, é bacana a troca assim (E8, 2022).

A maneira fluída de discussão de demandas também se configurou na atuação de outra secretária executiva, E2. Ela estava lotada na PR-B, onde eram tratados temas inerentes aos assuntos estudantis. E2 também possuía uma função de coordenação (FG1) e atuava diretamente com o pró-reitor do setor, mas no momento da entrevista ela havia pedido destituição do cargo para posterior afastamento para formação. E2 comentou sobre o caráter de apoio ao processo decisório e que fazia parte de suas atividades mas que não era formalizado. Em suas palavras:

A demanda vem e aqui a gente analisa se tem viabilidade pra coisa. Por que assim, na questão da assistência o intuito seria conceder tudo para todo mundo né?! Só que daí começam as limitações e, basicamente, a gente faz o papel de mostrar as limitações. De fato eu não digo que eu tenho um papel de análise de nada, mas é constante a consulta assim, sabe?! É mais uma questão informal mesmo, o pró-reitor me chamar, a gente conversar e a gente analisar aquilo ali. Eu não tenho esse papel formalizado, mas é bem constante isso. Ah, [E2], o pessoal tá querendo fazer isso aqui, tu achas que dá pra gente fazer?! (E2, 2022).

A interação entre E2 e C1 – chefia imediata, pode ser contatada, ainda, na fala de C1:

A E2 pela formação ela é extremamente competente, assim, vamos conversar, vamos redigir esse ofício, trazer pra dialogar. A gente conversa sobre os assuntos e pela sua formação ela é extremamente competente, ela sugere mesmo, sempre foi colocado essa liberdade. Eu sempre faço essa dinâmica de trabalho, mais cabeças pensam melhor que uma. Ela deixa [no sentido de apontar] as prioridades, esse planejamento, alguns prazos (C1, 2022).

O diálogo de secretários executivos pesquisados com suas chefias também envolveu o raciocínio analítico no processo decisório para que não chegasse ao gestor um problema sem a prévia análise e proposição de alternativas de como solucioná-lo. A exemplo da fala de E4. Esta secretária executiva atuava em uma função de coordenação de atividades na SEC – Z (de assuntos internacionais) - FG1. Em seu trabalho ela atuava em demandas de mobilidade internacional, as quais faziam parte de acordos bilaterais da Universidade X com outros países. Conforme seu relato:

Óh, quando eu tenho uma situação eu prefiro chamar o problema primeiro de situação; quando eu tenho uma situação que eu precise falar com alguma chefia eu não levo a situação e ponto, eu levo a situação e dentro do conhecimento que eu já tinha ou que eu pesquisei, eu levo a solução que eu acho que é viável. Acontece às vezes de vir algo diferente deles: ‘não oh, faz assim, desse jeito’. Mas, no geral, isso dá tão certo, essa questão da gente procurar a solução que é normalmente: ‘isso, faz isso, faz desse jeito’ (E4, 2022).

O monitoramento de demandas relacionadas com decisões e o filtro de informações acerca dos processos decisórios fez parte da atuação de outra secretária executiva, E7. Ela atuava na SEC-Y – que contemplava os assuntos da área de inovação na Universidade X. A secretaria em questão abarcava acordos e instrumentos sobre propriedade intelectual, licenciamento de tecnologias, repasse de recursos financeiros com entidades e empresas do país e do exterior (SEC-Y, 2022). E7 atuava na assessoria direta ao secretário institucional designado. Nas palavras dela:

Eu tento sempre ver com ele [C5 - chefia] as prioridades e se o departamento não está se distanciando do que é prioridade e deixando as coisas de lado, e converso com ele, e a partir da minha visão ele tenta tomar as ações, porque nem sempre ele tá presente em todas as áreas. Ele fala que eu consigo permear por todas as áreas tranquilamente. Não levar futilidades pra ele, coisas que não tem importância; a gente tem que ver o que pode impactar mesmo, o que vai chegar no gabinete [da reitoria] ou projetos que envolvam recursos financeiros que podem impactar na universidade e ter esse filtro mesmo, tentando capturar essas informações. Se a gente deixar ponta solta é justo aquela que vai estourar (E7, 2022).

E7 complementou que a autonomia que ela tinha de trabalho facilitava esse processo de interação com o gestor:

Então além das minhas atividades operacionais do dia a dia, ele fala que essa é atividade muito mais importante, que eu consigo ter esse feeling e ver o que está acontecendo e tá impactando. Ele se importa muito com isso, como eu te disse mais uma vez, é a gestão né. Se ele não me desse essa abertura, essa autonomia, eu jamais chegaria nesse ponto e as coisas poderiam crescer de um jeito que não iria ter mais controle, quando já tivesse impactado em várias pessoas, aí começam pedidos de remoção, ou então atividades que ficam paradas e ele não está sabendo (E7, 2022).

Em outro momento da entrevista com E7, ela comentou sobre a sua atuação nos “bastidores” relacionada à aprovação da política de inovação da secretaria em que ela atuava e de como o gestor reconheceu sua contribuição nisso:

[...]. E também teve a política de inovação nossa. Por trás da aprovação teve vários contatos, vários alinhamentos estratégicos com várias pessoas, do comitê; ajudando na aprovação da política no comitê e pensando em todos os passos pra quando chegasse no Cun [Conselho Universitário] não questionassem item por item, pra que fosse aprovado. Tanto é que quando foi aprovado, ele [chefia – C5]. mandou pra mim na hora, nossa! Várias mensagens. ‘Se não fosse você não teria sido aprovado, se a gente não tivesse pensado assim, assim, assado e tal’ (E7, 2022).

A colaboração do trabalho de E7 também foi apresentada pela chefia com quem ela atuava, nomeado como C5. Devido ao fato do gestor estar em licença saúde durante a fase de coleta de dados e haver a transição de gestão da universidade logo em seguida, a entrevista com C5 ocorreu após ele deixar o cargo. Por isso, ele falou referindo-se a uma experiência passada no convívio profissional com E7:

A interação era contínua, ela sem dúvida é disparado a melhor secretária para trabalhar [SEC-Y]. Com o perfil de inovação, de visão, a secretaria era com ela, eu não precisava rever o que ela fazia. Ali, na [SEC- Y] precisa ter alta performance, conhecimento de várias línguas, discrição; todos ali tem contrato de sigilo de informações por 20 anos. A parte da gestão de pessoas ela dominava isso. A minha agenda, a articulação disso, ela participava de projetos da secretaria, ela tinha muito poder, isso requer equilíbrio pra não se perder e ela tinha. [...] Eu sou apaixonado pelo cargo, respeito muito, ali ela era uma executiva mesmo como de multinacional (C5, 2022).

Na passagem da entrevista com E7 pode-se notar que o trabalho dela, assim como o de outras secretárias executivas que já foram mencionadas contemplou aspectos que assumiram elementos voltados ao processo decisório e o aspecto do poder de atuação delas. Na próxima subseção foram abrangidas práticas que envolveram a análise de conjuntura.

#### *4.3.2.2 Práticas relacionadas à análise de conjuntura*

A análise de conjuntura por parte dos secretários executivos pesquisados também se inseriu nas práticas de apoio institucional. Durante a observação de campo foi possível conversar informalmente com uma secretária executiva e conhecer como esse tipo de atividade ocorreu. Por exemplo, a pesquisadora notou uma movimentação atípica no gabinete da reitoria para o processo de envio de um ofício de resposta ao Ministério da Educação (MEC) sobre a eleição da nova equipe de gestão da reitoria. Isso a levou a questionar E8

sobre como essa secretária executiva estaria atuando em tal demanda. Então E8 respondeu via relato gravado o seguinte:

Relato gravado em: 12/5/2022 às 10h45min. Duração: 2min42s. Ele é um processo que na conjuntura atual se tornou tenso devido a passados recentes de nomeações de reitores para outras universidades, por isso se transformou em um processo tenso e que não era para ser. Nas gestões anteriores não teve essa tensão lá [no MEC]. Então acaba transferindo essa tensão para gente também, que tem que ter mais atenção a tudo aquilo que a gente escreve, por mais que seja revisado e revisado e gera também desconfiança de várias partes, porque as pessoas às vezes acham que ééé... alguém pode estar tendendo para uma coisa ou para outra. Então tu fica no meio dessa construção, com essas desconfianças, transforma, te deixa mais tensa. Tu vê quinhentas vezes a mesma coisa, tu confere dez vezes a lista de votantes pra ver se não deixou uma vírgula passar, porque tu quer que saia tudo redondinho. Então, no caso desse ofício eu elaborei com a procuradoria, a procuradoria mandou umas considerações eu coloquei na elaboração do ofício. Agora a gente fez uma reunião pra tratar só desse documento, a gente está colocando mais umas contribuições pra fechar o documento e vai passar por uma nova revisão gramatical, tudo ele vai pra não sair uma vírgula fora do lugar. Então uma coisa que era pra ser padrão se transformou em algo um pouco mais tenso devido a conjuntura que está. Então, essa é a percepção de ter que ficar revisando quinhentas vezes uma coisa, por mais que a gente revise o que a gente faz, por exemplo, eu elaborei ele ontem, fui dormir, deixo. E até porque ontem estava faltando documento de uma das indicadas. Falei assim: não, amanhã eu vejo de novo, deixo ele descansar [o documento], para ver se eu não deixei passar alguma coisa. Então, a gente está nesse processo de construção e à verdade ainda vai ser tenso, porque o processo em si não se encerra nesse documento. A gente vai ficar na tensão esperando o que vai vir no próximo, entendeu?! Se eles [o MEC] vão querer mais documentos, mais esclarecimentos, enfim, de algo que era pra ser mais protocolar no meu entendimento, o documento pra mim é de forma totalmente protocolar (E8, 2022).

Ao se analisar a fala de E8 nota-se seu envolvimento em práticas que delinearão os passos a serem seguidos pela gestão da Universidade X, no intuito de evitar o adiamento da nomeação do reitor eleito, por conta de possíveis inconsistências na documentação requerida pelo MEC. Ademais a reunião citada por E8 se caracterizou no contexto de investigação como uma prática social e pode ser observada pela pesquisadora, conforme a nota de campo nº 33/2022 a seguir:

13/5/2022, das 10 horas às 11 horas: Prática social observada: reunião de consolidação de texto para ofício resposta ao MEC – eleições da reitoria. Estavam presentes na reunião a secretária executiva E8, o diretor do GR (C6) e o chefe de gabinete (C18). Ambos leram a minuta de ofício que E8 redigiu e que também foi revisada pela procuradoria. Após a consolidação, o texto ainda passaria para o revisor de textos do GR. E8 relatou que revisou toda a documentação relacionada aos percentuais exigidos em lei que faziam parte da votação oficial do Conselho Universitário, que envolvia a escolha da lista tríplice. Depois de citar isso, ela fez gestos sinalizando o quanto isso foi tenso e cansativo. O foco de E8 ficou apenas nos trâmites relacionados a esse documento, dada a sua urgência e conteúdo. Após a reunião, E8 conversou com sua chefia imediata (C18) e comentou que ela havia analisado questões relacionadas à proporcionalidade dos votos no regime de 70/30,

alertando o gestor de que isso precisaria constar claramente no ofício (Nota de Campo nº 33/2022).

Outras práticas que se vincularam à reunião mencionada na Nota de Campo nº 33/2022 foram as trocas de ideias com setores como a procuradoria que atuava junto à Universidade X, na qual E8 buscou informações para subsidiar as conversas durante a reunião já citada, a qual foi feita exclusivamente para tratar do assunto do ofício de resposta ao MEC. Além de participar das discussões da reunião E8 ficou responsável por redigir e organizar as informações que iriam como anexos ao documento a ser enviado para o MEC. A seguir trata-se das práticas que abrangem a substituição de gestores.

#### *4.3.2.3 Práticas inerentes à substituição de gestores*

A próxima atividade que emergiu das evidências empíricas na atuação dos secretários executivos pesquisados foi a substituição de chefias em práticas de apoio à gestão institucional. A exemplo disso tem-se a transcrição da fala de E8, na qual essa secretária executiva passou a substituir sua chefia no setor. Em suas palavras: “Eu e o chefe atual de gabinete temos uma sintonia muito boa de trabalho e aí eu passei a substituí-lo nas suas ausências e impedimentos. O chefe de gabinete é meu chefe imediato e eu tenho minha portaria de substituição direta dele” (E8, 2022). Ressalta-se que embora E8 não fosse a gestora titular o trabalho entre ela e sua chefia era compartilhado para que ela o substituísse, de maneira que essa secretária executiva realmente pudesse conhecer esse trabalho e deliberar. Essa sintonia também foi apontada por C18:

Com a E8 eu diria que é quase uma cogestão. Enfim, pela formação, pela capacidade, tudo que ela tinha demonstrado, ela passou a ser minha substituta imediata. Quando há situações que exijam uma decisão fora de determinados parâmetros regulares, com a E8 também é compartilhado isso (C18, 2022).

E8 também relatou como era a atuação dela durante as substituições da chefia de gabinete:

Dentro da Universidade X a chefia de gabinete tem um viés técnico e político, né?! A parte política da coisa eu sempre deixei para o chefe de gabinete resolver e eu resolvia as questões técnicas. Mas, ao resolver questões técnicas, o que que envolvia né?! Participar de reuniões que eram pedidas com o chefe de gabinete. Na ausência dele, por exemplo, um fato: quando veio a Pandemia, tiveram várias tratativas que tiveram que ser realizadas e alinhadas, eu demandava para as outras unidades caso fosse necessário. Mas, estritamente, baseado em critérios técnicos, eu não adentrava em questões políticas. Mas, em todas as demais questões eu atuava diretamente (E8, 2022).

Outra secretária executiva, E12, também atuou como substituta de gestores na PR-C – de assuntos relativos à pesquisa: “Eu já substituí quase todas as vezes a pró-reitora adjunta de pesquisa na época da gestão [J.], quando ela tirava férias. Eu não era a substituta automática mas ela optava por me passar” (E12, 2022). Em relação às atividades que E12 desempenhou durante as substituições da chefia imediata com quem ela atuava, a secretária executiva respondeu que: “quando eu a substituí por um mês [a pró-reitora adjunta], eu assinava documentos que fossem necessários e que ela assinaria, essas coisas. O pró-reitor tinha mais autonomia pras decisões e ela era mais executiva”. A atividade de substituição de chefias havia sido incumbida formalmente via portaria de designação, tanto para E8, como para E12 e representava a delegação a elas das responsabilidades dos gestores durante seus afastamentos e/ou impedimentos legais. Ou seja, consideradas as atribuições dos gestores que E8 e E12 substituíam, respectivamente, cabia a elas conhecer e interpretar a atuação do gestor de modo que elas pudessem substituí-lo. A seguir passa-se à discussão dos resultados a partir dos dados até aqui apresentados.

## **5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO ESTUDO**

Este capítulo contempla a discussão acerca dos dados apresentados no Capítulo 4, no intuito de subsidiar as interpretações inerentes aos pressupostos teórico-analíticos relacionados à premissa da Atenção Estrutural, que integra a Teoria da Visão Baseada na Atenção, conforme expresso no Capítulo 2. Isto se fez necessário para atender à proposta desta tese de caracterizar o papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional.

Na seção 5.1 foram discutidas as práticas sociais categorizadas em que as secretárias executivas pesquisadas atuaram, de modo que os objetivos específicos desta tese pudessem ser contemplados – vide subseção 5.1.1. Ademais, foram apresentadas as contribuições teóricas dos achados desta pesquisa em relação à lente teórica utilizada, considerados os estudos sobre as estruturas de atenção localizados – conforme a subseção 5.1.2.

### **5.1 O PAPEL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA SOB A LENTE DA ATENÇÃO ESTRUTURAL NA VBA**

A partir do objetivo geral desta tese, nesta subseção, trata-se da discussão de resultados inerentes aos três objetivos específicos elencados no Capítulo 1. Os pressupostos teórico-analíticos descritos no Capítulo 2 e a estrutura analítica descrita no Quadro 9 foram a base para a compreensão das evidências empíricas analisadas e que serão discutidas a seguir, à luz do referencial teórico proposto.

#### **5.1.1 Pressupostos teórico-analíticos de investigação e resultados empíricos**

Na literatura secretarial se constatou que os agentes secretários e aí estão incluídos os secretários executivos – escolha desta pesquisa no contexto brasileiro universitário federal, atuam junto aos gestores. Estes últimos, em essência, caracterizam-se como tomadores de decisões nos níveis hierárquicos organizacionais (BENET, 1972; DAVIES, 1982; LOW-KRAMEN, 2022; MAIA; OLIVEIRA, 2015; SABINO; ROCHA, 2004; TRUSS, 1994).

Os achados desta pesquisa em relação às práticas sociais em que as secretárias executivas pesquisadas se envolveram durante a formação da estratégia na Universidade X (expostas no Capítulo 4), demonstraram que havia influência de tais agentes em relação aos

gestores que elas assessoravam. Isso, então, ocorreu via as duas categorias de práticas sociais identificadas.

A primeira, de **Práticas de Blindagem de Gestores**, quando discutida em relação aos pressupostos teóricos da Premissa da Atenção Estrutural, apresenta aderência com o que a ABV propõe sobre o direcionamento de foco e de atenção dos tomadores de decisões para determinadas questões e respostas e para que eles, conseqüentemente, ignorem outras que se encontram no ambiente de decisão (OCASIO, 1997). Diante disso, evidenciou-se a atuação das secretárias executivas pesquisadas no filtro de demandas direcionadas ao(s) gestor(es) com quem elas trabalhavam na Universidade X.

Tal atuação secretarial encontra respaldo, ainda, nos dois primeiros pressupostos teórico-analíticos derivados da premissa da atenção estrutural, que tratam de como a organização molda e regula a atenção dos tomadores de decisões, via a complexa teia de interações sociais que ocorrem nos canais de comunicação (OCASIO; JOSEPH, 2005). No estudo realizado, as interações sociais dos tomadores de decisões no fluxo de processamento atencional ocorreram via as reuniões e conversas que eles desenvolveram com as pessoas que passaram pelo filtro estabelecido pelas secretárias executivas, via as práticas de blindagem.

Outro ponto é que a posição estrutural das secretárias executivas pesquisadas lhes assegurava o poder de estabelecer mediações com os demandantes que gostariam de ser atendidos pelo gestor, mas que pelo julgamento técnico e de experiência institucional delas, não cabia o atendimento direto pelo gestor. Assim, as práticas estratégicas de blindagem de gestores se materializaram nos canais de comunicação: presencial, telefônico, e-mail, entre outros. Isso também encontra ressonância no que a literatura secretarial apresenta sobre a posição dos secretários exigir habilidades gerenciais de nível intermediário e lhes permitir conhecer as organizações de maneira ampla (LEUNG, 2002).

No que se refere ao quarto e quinto pressupostos teórico-analíticos da premissa em comento, respectivamente, a ação dos tomadores de decisões resta limitada pela disponibilidade e pelo repertório de questões e respostas que eles conseguem dar atenção e, ainda, que há impacto do contexto situacional na atenção gerencial (OCASIO, 1997; SHEPHERD; MCMULLEN; OCASIO, 2017).

Diante disso, constatou-se pelo trabalho das secretárias executivas nas práticas de blindagem de gestores, o alinhamento a tais pressupostos mediante a busca, seleção e filtragem de informações que os secretários realizaram para subsidiar o gestor durante a

formação da estratégia institucional. Isto, para que o gestor não tomasse decisões sem considerar elementos estratégicos que, por sua posição estrutural e atribuições, ele não conseguiria buscar a tempo de uma tomada de decisão assertiva. A implicação disso, prevista pelas secretárias executivas em suas ações, foi no sentido de que o gestor não precisasse lidar com implicações e, até mesmo, penalidades no contexto situacional do ambiente de decisão (dada a responsabilidade objetiva do tomador de decisão em seus atos como gestor público). Isso também foi ao encontro do que a literatura secretarial mencionou sobre a atuação dos secretários transcender o trabalho secretarial em relação às prescrições ocupacionais formalizadas (SOZEN, 2012; WICHROSKI, 1994).

A segunda categoria de práticas estratégicas identificadas em que as secretárias executivas pesquisadas atuaram, conforme analisado no Capítulo 4, foram as de **Apoio Institucional**. Tal categoria abrangeu as demandas inerentes ao planejamento institucional da Universidade X. Logo, os pressupostos teórico-analíticos encontram aderência à realidade estudada por meio do envolvimento das secretárias executivas pesquisadas em demandas estratégicas, que tanto envolviam: a) seu trabalho em comissões e/ou grupos de trabalho; b) a atuação delas em práticas inerentes aos processos decisórios; c) o envolvimento delas na análise de conjuntura; e, d) a atuação delas na substituição de gestores em suas ausências.

A influência das secretárias executivas pesquisadas no âmbito da gestão superior da Universidade X contemplou sua participação no planejamento, nas discussões e nos encaminhamentos que delinearam caminhos para a formação de estratégias e que contemplaram ações institucionais no âmbito da ferramenta estratégica PDI da instituição. Documento este que tinha por finalidade nortear a ação não apenas dos gestores que elas assessoraram, mas de outros gestores da universidade. Isso se alinhou ao que a premissa da atenção estrutural apontou sobre a posição estrutural dos agentes e em como eles estabelecem inter-relações com outras posições estruturais nas organizações (SHEPHERD; MCMULLEN; OCASIO, 2017).

Ao passo que as secretárias executivas chamavam a atenção para determinados pontos de uma demanda e/ou que elas ficavam responsáveis por coordenar ações e/ou por compilar as discussões que integrariam documentos (canais de comunicação) de síntese das propostas das comissões e/ou grupos de trabalho - inerentes às políticas institucionais, elas poderiam direcionar indiretamente a atenção dos tomadores de decisões que, posteriormente, utilizariam e/ou aprovariam nas instâncias da Universidade X as propostas apresentadas.

Em relação à atuação das secretárias executivas em práticas estratégicas relativas aos processos decisórios, os pressupostos teórico-analíticos de estudo podem ser abarcados novamente pela posição estrutural das pesquisadas, que segundo seus próprios relatos, desfrutavam de autonomia em seu trabalho e de acesso ao gestor que elas assessoraram e, não apenas a ele mas, conforme expresso no Capítulo 4, a outros gestores com quem elas interagiam cotidianamente. Assim, as secretárias em questão faziam um trabalho de aconselhamento no fluxo atencional da formação da estratégia institucional.

As práticas inerentes às conversas informais com os tomadores de decisões eram subsidiadas pela coleta, seleção e filtragem de informações que poderiam ser úteis para a tomada de decisão do gestores, dado ao fato que, assim como nas práticas de blindagem, as chefias não dispunham de tempo para buscar todas as informações e atentar para todos os elementos que poderiam repercutir em suas decisões no contexto estratégico.

Diante do exposto, conforme os pressupostos teórico-analíticos, a forma que os gestores respondiam às demandas decisórias era influenciada pelas trocas de ideias e pelas informações que as secretárias executivas direcionaram a atenção deles, isso por meio da atenção prévia delas ao ambiente de decisão e de sua influência com outros setores que elas interagiam para conseguir tais informações (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO; JOSEPH, 2018; OCASIO; RHEE; MILNER, 2017).

No que contempla as práticas estratégicas de análise de conjuntura em que as secretárias executivas atuaram, considerados os pressupostos teórico-analíticos estudados, elas monitoram aspectos críticos do ambiente de decisão, isso se processou em sua atuação em práticas de redação de documentos, assessoria em reuniões e aconselhamento dos tomadores de decisões durante o fluxo atencional. A partir da análise delas, as conversas com os gestores foi no sentido de direcionar a atenção deles para o que poderia implicar riscos e/ou inconsistências nas decisões que seriam formalizadas na instituição, seja diante de demandas internas ou externas - advindas de outros órgãos que a Universidade X interagia.

Diante disso, novamente as secretárias executivas procuraram subsidiar os gestores em sua tomada de decisão estratégica. Isso ocorreu diante da limitação e da disponibilidade de questões e respostas que eles poderiam atender no ambiente de decisão (JOSEPH; OCASIO, 2012; OCASIO, 1997). Algo que por suas posições estruturais e influência, as secretárias executivas tinham acesso para ampliar o escopo de alternativas que poderiam ser consideradas e direcionar a atenção do gestor para isso.

Por fim, no que se refere às práticas estratégicas de substituição de gestores, pelas evidências analisadas no Capítulo 4, pode-se constatar que, a influência das secretárias executivas junto aos tomadores de decisões com quem elas trabalhavam ocorreu pela confiança que eles depositavam nelas como assessoras diretas. Essa posição estrutural das pesquisadas lhe permitiu, conforme os dados analisados, conhecer de perto o trabalho dos gestores e capacitá-las a substituí-los em suas ausências e impedimentos.

Conforme a literatura da atenção estrutural da VBA, via os pressupostos teórico-analíticos considerados, entende-se que a posição delas além de fornecer fontes de atenção, demarcar regras a serem atendidas e riscos a serem considerados para o processo decisório dos gestores (SHEPHERD; MCMULLEN; OCASIO, 2017), também lhes tornava aptas a conhecer e interpretar o ambiente de decisão, isso quando elas eram demandas para agir como gestoras em exercício no fluxo de processamento atencional de formação da estratégia institucional. A seguir, serão discutidos os achados deste estudo em relação ao que os pesquisadores da ABV estudaram, com foco nas estruturas de atenção.

### **5.1.2 Os resultados encontrados e os estudos sobre as estruturas de atenção**

Nesta tese foram apresentados estudos sobre as estruturas de atenção – que integraram a premissa da atenção estrutural da VBA. Tal esforço foi empreendido para se conhecer quais eram as lacunas que os pesquisadores dessa lente teórica haviam tratado (Capítulo 2 – subseção 2.2.1). A partir desta subseção, discute-se os resultados da pesquisa empírica, consideradas as dimensões apresentadas no Capítulo 2 sobre a atenção estrutural e os pressupostos teóricos norteadores desta pesquisa.

Os estudos sobre as estruturas de atenção analisados (até onde alcançou o levantamento teórico deles nas bases de dados pesquisadas), não abarcaram as possibilidades e os achados deste estudo e é nisso que reside a possibilidade de contribuição teórica desta tese, dadas as limitações de escopo, entre outras, que foram abordadas no Capítulo 3. Conforme a literatura, a premissa da atenção estrutural considera os reguladores de atenção e a influência deles junto aos tomadores de decisões no fluxo de processamento de questões e respostas nos canais de comunicação (OCASIO, 1997; SHEPHERD; MCMULLEN; OCASIO, 2017).

Dentre os reguladores de atenção (humanos ou não) que influenciam o ambiente de decisão estratégica e foram abordados nos estudos pesquisados, majoritariamente, constavam

os membros da gestão superior (*Top Management Teams*) (CHO; HAMBRICK, 2006; FU; TANG; CHEN, 2020; GALBREATH, 2018), os gestores máximos das organizações (*CEOs*) (BJORNALI; KNOCKAERT; ERIKSON, 2016; OCASIO; JOSEPH, 2008), os gestores intermediários (*middle managers*) (BARNETT, 2008; FERNHABER; LI, 2013; REN; GUO, 2011), os eventos inerentes a determinados setores da indústria (HOFFMAN; OCASIO, 2001), a arquitetura organizacional (JOSEPH; OCASIO, 2012), os ecossistemas de negócios (LINGENS; MIEHÉ; GASSMANN, 2021), os fatores estruturais que abarcavam a adaptação estratégica organizacional e ambiental (GHOBADIAN et al., 2022; PINKSE; GASBARRO, 2019), e outros colaboradores internos às organizações (BRIELMAIER; FRIESL, 2021; NEWBURRY, 2001), além do impacto dos contextos específicos nas estruturas de atenção (KAMMERLANDER; GANTER, 2015; VUORI; HUY, 2016), que influenciavam os tomadores de decisões.

Em relação aos reguladores de atenção humanos - os chamados “jogadores” na premissa da atenção estrutural, a literatura pesquisada embora tentasse abarcar outros agentes, para além dos gestores da cúpula organizacional e dos próprios executivos máximos (*CEOs*), alcançou os gestores intermediários e funcionários de modo geral, sem distinguir a posição estrutural destes últimos em relação a como ela poderia influenciar o tomador de decisões. Isso, portanto, ficou pendente até mesmo nos estudos que utilizaram a abordagem da Estratégia como Prática em associação com a VBA (BRIELMAIER; FRIESL, 2021, 2023; NEWBURRY, 2001).

A pesquisa desenvolvida nesta tese apresentou como contribuição teórica que profissionais de secretariado executivo podem assumir o papel de “jogadores” no processamento atencional de questões e respostas advindas dos contextos internos e externos organizacionais, mediante a maneira que eles atuam (*práxis*) em práticas sociais estratégicas de blindagem de gestores e de apoio institucional, que foram identificadas na fase empírica desta investigação e que se relacionaram à formação da estratégia no nível da Administração Superior da universidade pesquisada.

Diante dos resultados apresentados e ora discutidos, entende-se que o secretário executivo pode ser considerado como um tipo de jogador que, por sua posição estrutural, é capaz de contribuir para o processo de tomada de decisão estratégica, direcionando a atenção do tomador de decisão para o que importa no jogo organizacional, por meio de sua atuação como assessor analítico da conjuntura e das informações disponíveis no ambiente de decisão.

Diante disso, espera-se que sejam geradas novas ideias para o desenvolvimento das pesquisas da VBA em conjunto às dimensões de análise da SAP, via o reconhecimento dos pesquisadores de que agentes sociais que atuam próximos aos tomadores de decisões merecem ser estudados e que, no caso específico dos secretários (aí já considerando sua atuação para outros contextos, além do brasileiro), eles têm sido deixados à margem das pesquisas sobre estratégia organizacional, em contrassenso ao que este estudo e outros internacionais sobre o secretariado têm demonstrado sobre o impacto crítico da atuação dos secretários nas organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se aqui esta tese com os principais resultados do estudo, suas contribuições e indicações de investigações posteriores sobre o tema pesquisado. Isto sob o aspecto dos objetivos de investigação traçados e da tese de estudo proposta.

### 6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS

Nesta tese o objetivo geral foi Caracterizar o papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional. Para tanto, realizou-se um estudo de campo na Universidade Federal X com foco na atuação de secretários executivos naquele contexto. Adotou-se, na investigação de campo, os métodos de observação participante, entrevistas em profundidade e pesquisa documental.

A partir das categorias de estudo da SAP: *practitioners*, práticas, *práxis* a atuação daqueles profissionais foi investigada e por meio dos pressupostos teóricos da premissa da atenção estrutural da ABV, as práticas em que oito secretárias executivas atuaram e a maneira como elas atuaram foi analisada via o método de análise de conteúdo por categorização temática. Isto possibilitou a discussão dos resultados do estudo em relação à formação da estratégia institucional no contexto selecionado.

Das etapas realizadas nas fases de coleta e análise de dados, os principais resultados desta pesquisa demonstraram que sim, determinadas secretárias executivas se envolverem em práticas sociais estratégicas durante a formação da estratégia na Universidade X. Isto ocorreu via a atuação cotidiana das secretárias pesquisadas em práticas categorizadas como de blindagem de gestores e de apoio institucional.

Das análises realizadas à luz da premissa da atenção estrutural da ABV, pode-se apresentar ao leitor que a atuação das secretárias executivas nas práticas estratégicas identificadas parece ter impactado o processamento atencional inerente à formação de estratégia institucional, o que contemplou a tese defendida. Ao utilizarem sua posição estrutural, exercerem sua autonomia, utilizarem seus conhecimentos técnicos no atendimento das demandas vinculadas às prioridades institucionais e assessorarem gestores estrategistas, a influência delas se revelou. Isto por meio, também, de suas interações com diversos agentes da comunidade universitária nos canais de comunicação (reuniões, documentos por elas

elaborados, conversas presenciais e a distância). Tais secretárias executivas moldaram as práticas estratégicas identificadas e direcionaram a atenção dos gestores estrategistas e tomadores de decisões dos nível da Administração Superior da Universidade X. Isso se processou em termos de respostas às demandas que se apresentaram no dia a dia da instituição e que poderiam impactar na formação da estratégia.

O ponto chave que emergiu do estudo em relação à atuação das secretárias executivas, cujo trabalho atendeu aos critérios desta pesquisa, foi que a posição estrutural delas junto aos gestores do nível superior lhes possibilitou influenciar a dinâmica de atendimento de prioridades institucionais e estratégicas dos gestores com quem elas atuavam. Tudo passava por elas antes de chegar ao gestor. Isso possibilitou que elas pudessem analisar o que deveria institucionalmente e estrategicamente ser direcionado ao tomador de decisão (gestor) e o que deveria ser resolvido por outros setores competentes e/ou delegado a outros agentes sociais.

Tais resultados, analisados e discutidos nesta tese, contribuem para a compreensão de como as posições estruturais de agentes que atuam diretamente na assessoria a estrategistas/tomadores de decisões pode influenciar a atenção gerencial durante o processamento atencional de demandas, via questões e respostas nos canais de comunicação e na maneira que tal influência impacta a formação da estratégia institucional, isto via as práticas estratégicas que secretários executivos ligados à alta gestão se envolvem.

O impacto da atuação das secretárias executivas em práticas estratégicas no processamento atencional também se deu na ação delas em resolver problemas antes deles chegarem ao gestor, impedindo que o foco dele fosse desviado para assuntos que não precisariam passar por ele e que lhe desviaria de suas atividades voltadas às decisões e às estratégias institucionais. Por fim, vale destacar que a fase empírica desta pesquisa também revelou que a instituição pesquisada possuía secretárias executivas que atuavam na Administração Superior da Universidade X, e que não atuavam em práticas sociais consideradas estratégicas, mas sim em atividades de gestão rotineira – igualmente relevantes. A seguir passa-se para as contribuições desta tese no campo teórico.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

O objetivo primordial desta tese foi alcançar uma compreensão mais aprofundada acerca do papel dos agentes que atuam nas organizações. É importante frisar ,que até o

momento de sua conclusão, tais agentes não haviam sido investigados sob os pressupostos da atenção estrutural na Visão Baseada em Ativos (VBA), utilizando as categorias de estudo da SAP: *practitioners*, práticas e *práxis*. Dessa forma, a presente pesquisa se concentrou em um grupo específico de agentes: os secretários executivos. O enfoque foi dado sob a perspectiva da formação da estratégia, e vale ressaltar que pesquisas anteriores no campo do Secretariado indicaram que esses agentes apresentam indícios significativos de contribuição para a gestão das organizações.

De acordo com os resultados significativos deste estudo, expostos na seção 6.1, é plausível afirmar que esta pesquisa ofereceu como contribuição teórica a identificação dos agentes habilitados a desempenhar o papel de jogadores envolvidos no processamento atencional relativo à formação estratégica, dentre os quais se incluem os secretários executivos. Pelo menos no que contempla a realidade social investigada da Universidade X. Ou seja, os resultados encontrados estão limitados ao estudo de campo realizado, embora as reflexões e elementos teórico-analíticos contemplados em relação aos agentes secretários executivos possam ser investigados em qualquer tipo de organização, diante da posição de determinados profissionais de secretariado junto aos gestores nos diversos níveis de gestão.

Os achados desta tese sobre o papel estratégico dos secretários executivos coadunam, ainda, com os estudos nacionais e internacionais sobre o trabalho secretarial, pois a pesquisa abordou a contribuição de tais agentes com as organizações, em especial, no que se refere à formação da estratégia que foi contemplada nesta pesquisa. Isto colabora com os esforços dos pesquisadores do Secretariado em apresentar evidências sobre o impacto da atuação dos secretários executivos nas organizações.

Em relação à gestão universitária, enquanto campo de estudo que abrange o trabalho de gestão nas instituições de ensino, este estudo contribui para que se entenda melhor a atuação dos agentes que assessoram os gestores institucionais e na maneira como o trabalho e a interação de ambos ocorre sob o aspecto da formação da estratégia. Esta enquanto uma prática social que foi analisada por meio das categorias de estudo da SAP e da ótica teórica da ABV, que almeja compreender a racionalidade limitada dos prepostos e como estes respondem às demandas estratégicas em diversos cenários.

### 6.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

As contribuições no âmbito prático desta pesquisa se baseiam no impacto da atuação de agentes do secretariado em práticas estratégicas que envolvem a atenção organizacional. Conforme os resultados já expostos, secretários executivos que atuam na assessoria ao nível superior de gestão podem influenciar o processamento atencional de demandas junto a estrategistas desse escalão decisório. Neste estudo ficou constatada a influência de secretárias executivas no processamento atencional voltado à formação da estratégia via práticas estratégicas.

Especificamente no contexto brasileiro, ressalta-se que a pesquisa empírica realizada nesta tese coaduna com os estudos que apontam a colaboração do profissional de secretariado executivo com o setor público. No que se refere aos níveis gerenciais em que atuam, isso demonstrou que há espaço para que os secretários executivos possam colaborar de maneira estratégica nesse setor.

### 6.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Ao final desta pesquisa, considerados o percurso de investigação, as limitações que integraram a realização do trabalho de campo, as análises realizadas e os resultados discutidos, há que se entender que uma tese é um trabalho incompleto do ponto de vista das possibilidades de avanço sobre um tema que foi investigado em determinado horizonte temporal.

Dentre as possibilidades para aqueles pesquisadores que desejarem seguir e avançar sobre o tema desta tese, sugere-se a ampliação do escopo de agentes secretários executivos pesquisados, de contextos nas esferas governamental e privada. Já que cada uma tem suas nuances e pode trazer novas percepções dos agentes pesquisados, sob o aspecto do processamento atencional e sua repercussão na estratégia (tanto em sua formulação como em sua implementação), considerado o olhar social da SAP e suas categorias de estudo para se entender a estratégica como algo que é feito no dia a dia das organizações por pessoas de todos os níveis de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ABEBE, M. A. Executive attention patterns, environmental dynamism and corporate turnaround performance. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 33, n. 7, p. 684–701, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA EM SECRETARIADO. **Nossa história: como surgiu a associação?** Disponível em: [https://abpsec.com.br/?page\\_id=462](https://abpsec.com.br/?page_id=462). Acesso em: 4 jul. 2021.
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. **ANZSCO - Australian and New Zealand standard classification of occupations**. Disponível em: <https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Latestproducts/4CD18D2D5DD875BECA2584A8000E7A13?opendocument>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 12. ed. Wadsworth, USA: Publishing Company, 2010.
- BALOGUN, J. et al. Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 175–201, 2014.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197–224, 2003.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523–549, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNETT, M. L. An attention-based view of real options reasoning. **Academy of Management Review**, v. 33, n. May, p. 606–628, 2008.
- BENET, M. K. **Secretary: an enquiry into the female ghetto**. London: Sidgwick & Jackson, 1972.
- BENET, M. K. **The secretarial ghetto**. New York: McGraw-Hill, 1973.
- BÍSCOLI, F. R. V.; BILERT, V. S. DE S. A evolução do secretariado executivo: caminhos prováveis a partir dos avanços da pesquisa científica e dos embates teóricos e conceituais da área. **Revista Expectativa**, v. XII, n. 12, p. 09–42, 19 set. 2013.
- BJORNALI, E. S.; KNOCKAERT, M.; ERIKSON, T. The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups. **Long Range Planning**, v. 49, n. 4, p. 447–463, 2016.

BOWEN, D. D. Work values of women in secretarial-clerical occupations. **American Journal of Community Psychology**, v. 1, n. 1, p. 83–90, 1973.

BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Boston: Harvard Business School Press, 1970.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988**. Senado Federal, Brasília, DF, 5 de out., 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf?sequence=1](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf?sequence=1) . Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em secretariado executivo e dá outras providências**. Brasília, DF, 2005a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Trata da descrição dos cargos técnico-administrativos em educação**. Brasília, DF, 2005b. Disponível em: [portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf). Acesso em: 23 março 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação brasileira de ocupações – CBO**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>. Acesso em: 4 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Brasília, DF, 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 23 jun. 2020.

BRASIL. **Lei no 6.556, de 5 de setembro de 1978. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências**. Brasília, DF, 1978. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/l6556.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6556.htm). Acesso em: 9 jun. 2021.

BRASIL. **Lei no 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências**. Brasília, DF, 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVil\\_03/LEIS/L7377.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/LEIS/L7377.htm). Acesso em: 9 jun. 2021.

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**. Brasília, DF, 1996a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm). Acesso em: 9 jun. 2021.

BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23

dez., 1996b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm). Acesso em: 23 jul. 2017.

**BRASIL. Lei nº 9.640, de 25 de maio de 1998. Dispõe sobre o número de Cargos de Direção e Funções Gratificadas das Instituições Federais de Ensino Superior, dos Centros Federais de Educação Tecnológica, das Escolas Agrotécnicas Federais, das Escolas Técnicas Federais.** 1998. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19640.htm#:~:text=Dispõe sobre o número de,Militar%2C e dá outras providências](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19640.htm#:~:text=Dispõe sobre o número de,Militar%2C e dá outras providências). Acesso em: 15 fev. 2023.

**BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 15 fev. 2023.

**BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.** 2017. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm). Acesso em: 15 fev. 2023.

**BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de P.** 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 15 fev. 2023.

**BRASIL. Ministério da Economia. Lista de servidores ocupantes do cargo de secretário executivo.** Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/servidores>. Acesso em: 26 set. 2021.

BRIELMAIER, C.; FRIESL, M. Pulled in all directions: open strategy participation as an attention contest. **Strategic Organization**, v. 0 n. 0 p. 1–12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/14761270211034515>

BRIELMAIER, C.; FRIESL, M. The attention-based view: review and conceptual extension towards situated attention. **International Journal of Management Reviews**, v. 25, n. 1, p. 99–129, 2023.

BROWN, A. D.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 2, p. 265–277, 2015.

- CHIRODEA, F. The European secretary and assistant functions in the organizational-managerial communications. *In*: MARON, F.; POZARLIK, G. (Eds.). **Identités, citoyennetés et démocratie: 20 ans après / Identities, citizenship and democracy: 20 years after**. Brüssel: Bruylant, 2011. v. Voisinagesp. 345–356.
- CHO, T. S.; HAMBRICK, D. C. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 453-469, 2006.
- CLERCQ, D. DE; SAPIENZA, H. J.; ZHOU, L. Entrepreneurial strategic posture and learning effort in international ventures: the moderating roles of operational flexibilities. **International Business Review**, v. 23, n. 5, p. 981–992, 2014.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1–25, 1972.
- COHN, S. R. Clerical labor intensity and the feminization of clerical labor in great britain, 1857–1937. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 1060–1068, 1985.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches**. 3. ed. London: Sage Publications, 2009.
- DAVIES, M. W. **Woman's place is at the typewriter**. Philadelphia, Pennsylvania: Temple University Press, 1982.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15–41.
- DEPARTMENT OF HIGHER EDUCATION AND TRAINING. REPUBLIC OF SOUTH ÁFRICA. **Guidelines: organising framework for occupations (OFO), 2015. Republic of South África**. Disponível em: <https://webapps.dhet.gov.za/OFORregister/Home/About>. Acesso em: 15. set. 2021.
- DUNCAN, M. J. The case for executive assistants. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 5, 2011.
- DURANTE, D. G. Direções para pesquisas em secretariado executivo e criação de cursos de especialização e mestrado. Mesa redonda. 1 o Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. **Anais...**Toledo, PR: Universidade do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), 2010. Disponível em: [https://abpsec.com.br/?page\\_id=142](https://abpsec.com.br/?page_id=142). Acesso em: 15 jul. 2021.

- DURANTE, D. G. A evolução da profissão secretarial por meio da pesquisa. *In*: DURANTE, D. G. (Orgs.). **Pesquisa em secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. 1. ed. Passo Fundo: Editora da UPF, 2012.
- DURANTE, D. G. et al. Carreira no setor público federal: implicações do decreto 9.262/2018 a partir do secretariado executivo. **Revista Expectativa**, v. 19, n. 2, p. 138–168, 2020.
- DURANTE, D. G.; MARTINS, C. B.; CANTAROTTI, A. (Orgs.) **Pesquisa em secretariado: reflexões acerca da construção do conhecimento**. Fortaleza: Edições UFC, 2016.
- DUTTON, J. E. et al. Moves that matter: issue selling and organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 716–736, 2001.
- DUTTON, J. E.; ASHFORD, S. J. Selling issues to top management. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 3, p. 397–428, 1993.
- ELBANNA, S. Strategic decision making: process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1–20, 2006.
- ENTERPRISES UNIVERSITY OF PRETORIA. **Local government organising framework for occupations (OFO) code handbook - technical report**, 2018. Pretoria. Disponível em: [https://cdn.lgseta.co.za/resources/ofoc/Comprehensive OFO Code Report.pdf](https://cdn.lgseta.co.za/resources/ofoc/Comprehensive%20OFO%20Code%20Report.pdf). Acesso em: 15. set. 2021.
- EUROPEAN COMMISSION. **ESCO. European skills, competences, qualifications and occupations**. Disponível em: <http://data.europa.eu/esco/isco/C412>. Acesso em: 18 fev. 2021.
- EVANS, M. Department secretaries: unsung heroines in the resolution of professional-organizational conflict. **Human Organization**, v. 46, n. 1, p. 62–69, 1987.
- EXECUTIVE SECRETARY MAGAZINE. **List of associations, organisations and networks at international, national, regional and local level**. Disponível em: <https://executivesecretary.com/associations/>. Acesso em: 23 fev. 2021.
- FELLOWS, R.; LIU, A. M. M. ‘What does this mean’? Sensemaking in the strategic action field of construction. **Construction Management and Economics**, v. 35, n. 8–9, p. 578–596, 2017.
- FERNHABER, S. A.; LI, D. Journal of business venturing international exposure through network relationships: implications for new venture internationalization. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 2, p. 316–334, 2013.
- FU, R.; TANG, Y.; CHEN, G. Chief sustainability officers and corporate social (ir)responsibility. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 656–680, 2020.
- GALBREATH, J. Do boards of directors influence corporate sustainable development? An attention-based analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 6, p. 742–756, 2018.

- GARFIELD, E. From scribes to secretaries in 5000 years; from secretaries to information managers in 20. **Current Contents**, v. 9, n. 15, p. 112–117, 1986.
- GERMAIN, O.; CABANTOUS, L. Introduction: special symposium “Carnegie School and organization studies”. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 67–71, 2013.
- GHOBIAN, A. et al. COVID-19 Pandemic: the interplay between firm disruption and managerial attention focus. **British Journal of Management**, v. 33, n. 1, p. 390–409, 2022.
- GILES, L.; LA VALLE, I.; PERRYMAN, S. **A new deal for secretaries?** Brighton: The Institute for Employment Studies, 1996.
- GOLDING, J. Some problems in the concept of secretary. **International Studies of Management & Organization**, v. 16, n. 1, p. 94–111, 1986.
- GOLSORKHI, D. et al. What is strategy-as-practice. *In*: GOLSORKHI, D; ROULEAU, L; SEIDL, D; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. 1.ed. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2010a, p. 1–20.
- GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge handbook of strategy as practice**. 1.ed. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2010b.
- GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge handbook of strategy as practice**. 2. ed. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2015.
- HALICI, A.; YILMAZ, B.; KASIMOGLU, M. Employment predictions in secretarial occupation. **Journal of Management and Sustainability**, v. 2, n. 2, p. 187–196, 2012.
- HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: a dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 243–255, 2007.
- HOFFMAN, A. J.; OCASIO, W. Not all events are attended equally: toward a middle-range theory of industry attention to external events not all events are attended equally. **Organization Science**, v. 4, n. 12, p. 414–434, 2001.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC). **Clasificador nacional de ocupaciones versión 2017**. Buenos Aires, 2017. Disponível em: [https://www.inei.gob.pe/media/Clasificador\\_Nacional\\_de\\_Ocupaciones\\_9\\_de\\_febrero.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/Clasificador_Nacional_de_Ocupaciones_9_de_febrero.pdf). Acesso em: 15 mar. 2021.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC). **Classificador nacional de ocupaciones - CNO**. Buenos Aires, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/4si22\\_12.pdf](https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/4si22_12.pdf). Acesso em: 22 fev. 2021.
- INTERNACIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Introduction to international labour standards**. Geneva, 2016. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/lang—en/index.htm>. Acesso em: 22 fev. 2021.

- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **ISCO-08. International standard classification of occupations: structure, group definitions and correspondence tables**. Geneva, 2012.  
Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_172572.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf). Acesso em: 22 fev. 2021.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621–650, 2008.
- JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to strategy as practice. *In*: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 127–140.
- JARZABKOWSKI, P. et al. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248–259, 2016.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; BEDNAREK, R. Toward a social practice theory of relational competing. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 794–829, 2018.
- JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631–648, 2006.
- JARZABKOWSKI, P.; KAVAS, M.; KRULL, E. It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. **Organization Theory**, v. 2, n. 3, p. 1–13, 2021.
- JARZABKOWSKI, P.; LÊ, J.; BALOGUN, J. The social practice of coevolving strategy and structure to realize mandated radical change. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 3, p. 850–882, 2019.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**, v. 29, n. 11, p. 1391–1426, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D.; BALOGUN, J. From germination to propagation: two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. **Human Relations**, v. 8, n. 75, p. 1533–1559, 2022.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009.

- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282–286, 2008.
- JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3–22, 2003.
- JOSEPH, J.; OCASIO, W. Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 633–660, 2012.
- JOSEPH, J.; WILSON, A. J. The growth of the firm: an attention-based view. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1779–1800, 2018.
- KAMMERLANDER, N.; GANTER, M. An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: exploring the role of family ceos' noneconomic goals. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 3, p. 361–383, 2015.
- KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- KHALID, H.; SWIFT, H.; CULLINGFORD, C. The new office technology and its effects on secretaries and managers. **Education and Information Technologies**, v. 7, n. 3, p. 257–274, 2002.
- KOHTAMÄKI, M. et al. Making connections: harnessing the diversity of strategy-as-practice research. **International Journal of Management Reviews**, n. June, p. 1–23, 2021.
- KORYAK, O. et al. Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. **Research Policy**, v. 47, n. 2, p. 413–427, 2018.
- LEAL, F. G. et al. Para além do discurso dominante: ressignificando as motivações para a supressão do cargo de secretário-executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior. VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. **Anais...Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa e Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado**, 2019. Disponível em: [https://abpsec.com.br/?page\\_id=4344](https://abpsec.com.br/?page_id=4344). Acesso em: 23 jun. 2021.
- LEUNG, A. S. M. Sexuality at work: female secretaries' experiences in the context of chinese culture. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 6, p. 506–522, 2002.
- LIAROUTZOS, O. La secrétaire et les autres. Une identité professionnelle en question. **Formation Emploi**, v. 61, n. 1, p. 73–89, 1998.
- LIMA, E. T. DA S.; MAIA, F. L.; RODRIGUES, L. M. A. Terceirização no setor público: a padronização dos cargos secretarias em um processo licitatório centralizado. Anais Eletrônicos do VII Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo (ENASEC).

- Anais...** Remoto: Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), 2021. Disponível em: [https://abpsec.com.br/abpsec/?page\\_id=6670](https://abpsec.com.br/abpsec/?page_id=6670) Acesso em: 3 dez. 2022.
- LINGENS, B.; MIEHÉ, L.; GASSMANN, O. The ecosystem blueprint: how firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. **Long Range Planning**, v. 54, n. 2, p. 1–53, 2021.
- LOW-KRAMEN, B. Is “Executive assistant ” the right career for you? **Harvard Business Review**, v. june, p. 1–12, 2022.
- MACDONALD, E. The developing role of the secretary-general. **Education + Training**, v. 30, n. 6, p. 15–17, 1988.
- MAGUIRE, H. J. Just a sec! A comparative study of the changing role of secretarial staff in Australia and New Zealand. Proceedings of the 10th ANZAM Conference. **Analls...** Australian: Australian and New Zealand Academy of Management, 1996. Disponível em: <http://eprints.usq.edu.au/4464>. Acesso em: 5 abr. 2021.
- MAIA, F. L.; OLIVEIRA, V. S. DE. **Secretariado em pauta: técnicas de assessoria e métodos de organização**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2015.
- MANPOWER SERVICES COMMISSION. **Secretarial work in central London 197C 1981: implications for the training of secretaries**. London: Manpower Services Commission, 1983.
- MANTERE, S. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294–316, 2008.
- MANTERE, S.; VAARA, E. On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. **Organization Science**, v. 19, n. 2, p. 341–358, 2008.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MARCONI, M. A. DE; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.
- MARIETTO, M. L. **A formação das estratégias organizacionais no conselho consultivo de uma holding: A dualidade da estrutura na visão da estratégia como prática**. Tese (Doutorado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.
- MARIETTO, M. L. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 04, p. 05–18, 2018.
- MARIETTO, M. L.; RIBEIRO, I.; SERRA, F. A. R. Strategy as practice in the structurationist perspective: what it is and why it is? Toward an ontology of practice of strategy in organizations. **Ágora : Revista De Divulgação Científica**, v. 21, n. 1, p. 135–143, 2016.

- MARIETTO, M. L.; SANCHES, C. Strategy as practice: a study of the practices of strategic action in the SMEs store cluster. **International Journal of Management & Information Technology**, v. 4, n. 1, p. 156–165, 2013.
- MARIETTO, M. L.; SERRA, F. A. R. The role of institutional elements on strategic activities of small business practitioners. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 37, n. 2, p. 250–270, 2019.
- MARTINS, C. B. et al. A busca da cientificidade do secretariado no contexto brasileiro: aspectos históricos e contemporâneos. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 270–286, 2017.
- MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. Managerial (in)attention to competitive threats. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 2, p. 157–181, 2009.
- MCNULTY, T.; STEWART, A. Developing the governance space: a study of the role and potential of the company secretary in and around the board of directors. **Organization Studies**, v. 36, n. 4, p. 513–535, 2015.
- MILLS, W. C. **White collar. The American middle classes**. Oxford: Oxford University Press, 1951.
- MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS AND COMMUNICATIONS. **Japan Standard Occupational Classification**. Disponível em: [https://www.soumu.go.jp/english/dgpp\\_ss/seido/shokgyou/co09-4a.htm#e](https://www.soumu.go.jp/english/dgpp_ss/seido/shokgyou/co09-4a.htm#e). Acesso em: 18 fev. 2021.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper and How, 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Bookman, 1998.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21–30, 1999.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.
- MÜLLER, R. O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. **Scribes - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, v. 2, n. Jan-Jun, p. 104–127, 2021.
- MURRAY, J. A. H. et al. **The oxford english dictionary**. 9. ed. Oxford: Clarendon Press, 1961.
- NEWBURRY, W. Interdependence embeddedness influences benefits from global integration. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 497–507, 2001.

- NOWLAND, J.; CHAPPLE, L.; JOHNSTON, J. The role of the company secretary in facilitating board effectiveness: reporting and compliance. **Accounting and Finance**, v. 61, n. S1, p. 1425–1456, 2021.
- OCASIO, W. Towards an attention-based view. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. Summer Special Issue, p. 187–206, 1997.
- OCASIO, W. Attention to attention. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1286–1296, 2011.
- OCASIO, W. The garbage can model of organizational choice: looking forward at forty article information : **Research in the Sociology of Organizations**, v. 36, p. 293–317, 2012.
- OCASIO, W.; JOSEPH, J. An attention-based theory of strategy formulation: linking micro- and macroperspectives in strategy processes. **Advances in Strategic Management**, v. 22, n. November 2017, p. 39–61, 2005.
- OCASIO, W.; JOSEPH, J. Governance channels at General Electric: 1950–2001. *In*: BURTON, R.; HÅKONSSON, D. D. (Eds.). **Organization Design: The Dynamics of Adaptation and Change and the Evolving State-of-the-Art**, Bo Eriksen, 2006.
- OCASIO, W.; JOSEPH, J. Rise and fall - or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 248–272, 2008.
- OCASIO, W.; JOSEPH, J. The attention-based view of great strategies. **Strategy Science**, v. 3, n. 1, p. 289–294, 2018.
- OCASIO, W.; LAAMANEN, T.; VAARA, E. Communication and attention dynamics: an attention-based view of strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 155–167, 2018.
- OCASIO, W.; RHEE, L.; MILNER, D. Attention , knowledge , and organizational learning what is attention? *In*: ARGOTE, L.; LEVINE, J.M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning**. Oxford: Oxford University Press, 2017, p. 1–25.
- OCASIO, W.; WOHLGEZOGEN, F. Attention and control. *In*: SITKIN, S. B.; CARDINAL, L. B.; BIJLSMA-FRANKEMA, K. M. (Eds.). **Organizational Control**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 191–221.
- PEIJ, S.; BEZEMER, P. J.; MAASSEN, G. Role ambiguity and conflicts: a study of company secretaries and two-tier boards in the Netherlands. **Corporate Ownership and Control**, v. 12, n. 3, p. 114–123, 2015.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2 S, p. 5–16, 1992.

- PIKKA-MAARIA, L.; VAARA, E. Participation in strategy work. *In*: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. 2. ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015. p. 616–643.
- PINKSE, J.; GASBARRO, F. Managing physical impacts of climate change: an attentional perspective on corporate adaptation. **Business and Society**, v. 58, n. 2, p. 333–368, 2019.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79, 1990.
- PRIOR, L. Documents. *In*: SIALE, C.; GOBO, G.; GUBRIUM, J. F.; SILVERMAN, D. (Eds.). **Qualitative research practice**. London: Sage Publications, 2007. p. 345–360.
- REN, C. R.; GUO, C. Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1586–1610, 2011.
- RIBEIRO, S.; GUARDADO, M. C.; CALVÃO, A. R. **Secretariado: transições e conexões**. 1. ed. Aveiro: UA Editora, 2020.
- RIDGEWAY, C. The role of the secretary in personnel management. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 3, n. 2, p. 17–20, 1982.
- ROULEAU, L. Micro-practice of strategic sense making and sense giving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413–1441, 2005.
- SABINO, R. F. **A configuração da profissão de secretário em Sergipe: educação, atuação e organização da área (1975-2010)**. 2017. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2017.
- SABINO, R. F.; JÚNIOR, J. A. F. DE A. Secretariado: formação e mercado de trabalho no Estado de Sergipe. **GeSec – Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 1, p. 6–31, 2011.
- SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, p. 607–621, 2009.
- SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- SANCHES, F. C.; SCHMIDT, C. M.; DIAS, A. H. Os avanços da pesquisa em secretariado executivo: uma análise nos periódicos científicos nacionais. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**, v. 12, n. 4, p. 1–16, 31 dez. 2014.
- SAPIENZA, H. J.; DE CLERCQ, D.; SANDBERG, W. R. Antecedents of international and domestic learning effort. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 4, p. 437–457, 2005.

- SAUNDERS, M. N. K.; TOWNSEND, K. Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. **British Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 836–852, 2016.
- SEIDL, D.; KROGH, G. VON; WHITTINGTON, R. **Cambridge handbook of open strategy**. United Kingdom: Cambridge University Press, 2019.
- SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407–1421, 2014.
- SHEPHERD, D. A.; MCMULLEN, J. S.; OCASIO, W. Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 626–644, 22 mar. 2017.
- SILVERSTONE, R. **The office secretary a study of an occupational group of women office workers. - vol 1-2**. London: City University London, 1974.
- SILVERSTONE, R.; TOWLER, R. Secretaries at work. **Ergonomics**, v. 27, n. 5, p. 557–564, 1984.
- SIMÕES, A. S. A.; GOMES, I. F. DE; GNERRE, M. L. A. Confucionismo e ética: uma prática integrada à vida. **Religare**, v. 8, n. 1, p. 80–86, 2011.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations**. 4. ed. London: The Free Press, 1947.
- SORSA, M. A.; KIIKKALA, I.; ÅSTEDT-KURKI, P. Bracketing as a skill in conducting unstructured qualitative interviews. **Nurse Researcher**, v. 22, n. 4, p. 8–12, 2015.
- SOZEN, H. C. Social networks and power in organizations: a research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. **Personnel Review**, v. 41, n. 4, p. 487–512, 2012.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- STEEDMAN, H. Trends in secretarial occupations in selected OECD countries, 1980-95. **OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers**, n. 24, p. 70, 1997.
- TRUSS, C. The secretary as supporter, team worker and independent: a case for societal comparison. **Gender, Work & Organization**, v. 1, n. 4, p. 205–216, 1994.
- TRUSS, C. et al. Still in the ghetto? Experiences of secretarial work in the 21st century. **Gender, Work & Organization**, v. 20, n. 4, 2013.
- TRUSS, C.; GOFFEE, R.; JONES, G. Career paths in traditional women's jobs: a comparison of secretarial promotion prospects in England, France and Germany. **Women in Management Review**, v. 7, n. 5, p. 9–15, 1992.

- TRUSS, C.; GOFFEE, R.; JONES, G. Segregated occupations and gender stereotyping: a study of secretarial work in Europe. **Human Relations**, v. 48, n. 11, p. 1331–1354, 1995.
- TUGGLE, C. S. et al. Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and ceo duality affect board members' attention to monitoring. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 9, p. 946–968, 2010.
- UNITED STATES BUREAU. **Standard occupational classification system**. Disponível em: [https://www.bls.gov/soc/2018/major\\_groups.htm#43-0000](https://www.bls.gov/soc/2018/major_groups.htm#43-0000). Acesso em: 18 fev. 2021.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285–336, 2012.
- VUORI, T. O.; HUY, Q. N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: how Nokia lost the smartphone battle. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 1, p. 9–51, 2016.
- WEICK, K. E. The social psychology of organizing. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 294, 1979.
- WERLE, F.; SEIDL, D. The layered materiality of strategizing: epistemic objects and the interplay between material artefacts in the exploration of strategic topics. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. S67–S89, 2015.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice mapping the terrain. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Proceedings**, v. 2002, n. 1, p. C1–C6, 2002.
- WHITTINGTON, R. The Work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 17–25, 2003.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575–1586, 2007.
- WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and strategy as practice. **Cambridge handbook of strategy as practice**, n. January 2015, p. 109–126, 2010.
- WICHROSKI, M. The secretary: invisible labor in the workworld of women. **Human Organization**, v. 53, n. 1, p. 33–41, 1994.
- YAO, Y. Analysis and reflection on the new trend of development of secretarial science in china. **Asian Social Science**, v. 13, n. 6, p. 142, 2017.

YU, J.; ENGLEMAN, R. M.; VAN DE VEN, A. H. The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. **Organization Studies**, v. 26, n. 10, p. 1501–1528, 2005.

ZUIN, D. C. **Revisiting the study of occupations: A holistic view of contemporary secretarial work**. 2012. Thesis (PhD.). The University of Edinburgh, 2012.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
– SECRETÁRIOS EXECUTIVOS**

O(a) Senhor(a) está sendo convidado a participar do estudo intitulado: “O papel do secretário executivo no processo de formação da estratégia no ambiente universitário sob a perspectiva da atenção organizacional”. Esta pesquisa integra a tese da doutoranda Luci Mari Aparecida Rodrigues, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cibele Barsalini Martins e Coorientação do Prof. Márcio Luiz Marietto.

O objetivo geral da pesquisa é caracterizar o papel do secretário executivo no processo de formação da estratégia no ambiente universitário sob a perspectiva da atenção organizacional. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de observação participante e não participante, entrevistas em profundidade e documentos. As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas pela pesquisadora doutoranda. Não haverá um roteiro estruturado/semi-estruturado de entrevista, mas sim questões iniciais sobre o tema da pesquisa e o perfil dos participantes. O tempo de gravação dependerá da disponibilidade do entrevistado, com previsão de 1h30min. As observações ocorrerão no local de trabalho dos agentes participantes, mediante registros via notas de observação e gravações em áudio/vídeo. Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação em veículos de divulgação científica, com total anonimato da identidade dos participantes. Os possíveis riscos decorrentes da pesquisa são os seguintes: a) cansaço e/ou aborrecimento durante as observações e entrevistas; b) desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo; c) alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre relacionamentos, divisão de trabalho, satisfação profissional.

A pesquisadora compromete-se a conduzir o estudo de forma clara, objetiva e com respeito à pluralidade dos participantes do estudo, adotando estratégias de acessibilidade, a fim de minimizar possíveis desconfortos durante a coleta de dados. Há, ainda, a possibilidade remota de quebra de sigilo, este de forma involuntária, não intencional. A pesquisadora será a única pessoa com acesso aos dados coletados dos participantes e se compromete em zelar pela

guarda de tais dados e, se for o caso, as consequências da quebra de sigilo serão tratadas na forma da lei, que prevê indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

A pesquisadora compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Para colaborar com o estudo, você não terá nenhum custo, ao passo que também não receberá qualquer tipo de vantagem financeira, tendo o direito de indenização em eventuais custos decorrentes da pesquisa. Não haverá benefícios diretos aos participantes desta pesquisa. Ressalta-se que, a premissa central de estudo, de que as contribuições dos agentes do secretariado para as organizações têm potencial para assumir uma natureza estratégica, ainda não pode ser considerada como um benefício. Já, em relação aos benefícios indiretos aos participantes, destaca-se a produção de conhecimentos associados ao desenvolvimento desta pesquisa.

O(a) Senhor(a) poderá se comunicar com a pesquisadora por meio do telefone: (48) 996403026; e-mail: [lurodrigues85@gmail.com](mailto:lurodrigues85@gmail.com) ou pessoalmente no Centro Socioeconômico da UFSC: Campus João David Ferreira Lima, Florianópolis/SC. O(a) Senhor(a) também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A comunicação com o CEPSH, poderá ser realizada pelo telefone (48) 37216094, e-mail: [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br), ou pessoalmente no Prédio Reitoria II, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401 – Trindade - Florianópolis – SC - CEP 88040-400.

Caso seja de sua escolha participar deste estudo, assine o Consentimento Informado a seguir. Este documento vai assinado e rubricado em duas vias, por você e pela pesquisadora. Mantenha sua via sob sua guarda, pois é um documento com informações relevantes e que garante seus direitos como participante da desta pesquisa.

## CONSENTIMENTO INFORMADO:

Eu, \_\_\_\_\_, confirmo que li os termos da pesquisa intitulada: “O papel do secretário executivo no processo de formação da estratégia no ambiente universitário sob a perspectiva da atenção organizacional” e concordo em participar da mesma. Fui devidamente informada(o) e esclarecida(o) sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de me retirar da pesquisa em qualquer hora ou momento. Sei que a qualquer momento poderei solicitar informações e modificar minha decisão, ficando assegurado que não serei penalizado por isso. Recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dado o direito de ler o documento e esclarecer minhas dúvidas.

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – CHEFIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS**

O(a) Senhor(a) está sendo convidado a participar do estudo intitulado: “O papel do secretário executivo no processo de formação da estratégia no ambiente universitário sob a perspectiva da atenção organizacional”. Esta pesquisa integra a tese da doutoranda Luci Mari Aparecida Rodrigues, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cibele Barsalini Martins e Coorientação do Prof. Márcio Luiz Marietto.

O objetivo geral da pesquisa é caracterizar o papel do secretário executivo no processo de formação da estratégia no ambiente universitário sob a perspectiva da atenção organizacional. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa e objetivo interpretativo. Sua participação neste estudo ocorrerá como ocupante de cargo de chefia imediata dos agentes secretários executivos; os dados referentes a sua colaboração serão coletados por meio de entrevistas; estas serão gravadas e, posteriormente, transcritas pela pesquisadora doutoranda. Não haverá um roteiro estruturado/semiestruturado de entrevista, mas sim questões iniciais sobre o tema da pesquisa e o perfil dos participantes. O tempo de gravação dependerá da disponibilidade do entrevistado, com previsão de 1h30min. Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação em veículos de divulgação científica, com total anonimato da identidade dos participantes. Os possíveis riscos decorrentes da pesquisa são os seguintes: a) ao cansaço e/ou aborrecimento durante as entrevistas; b) desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio para a entrevista; c) alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre relacionamentos, divisão de trabalho, satisfação profissional.

A pesquisadora se compromete a conduzir o estudo de forma clara, objetiva e com respeito à pluralidade dos participantes do estudo, adotando estratégias de acessibilidade, a fim de minimizar possíveis desconfortos durante a coleta de dados. Há, ainda, a possibilidade remota de quebra de sigilo, este de forma involuntária, não intencional. A pesquisadora será a única pessoa com acesso aos dados coletados dos participantes durante as entrevistas e se compromete em zelar pela guarda de tais dados e, se for o caso, as consequências da quebra

de sigilo serão tratadas na forma da lei, que prevê indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

A pesquisadora compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Para colaborar com o estudo, você não terá nenhum custo, ao passo que também não receberá qualquer tipo de vantagem financeira, tendo o direito de indenização em eventuais custos decorrentes da pesquisa. Não haverá benefícios diretos aos participantes desta pesquisa. Ressalta-se que, a premissa central de estudo, de que as contribuições dos agentes do secretariado para as organizações têm potencial para assumir uma natureza estratégica, ainda não pode ser considerada como um benefício. Já, em relação aos benefícios indiretos aos participantes, destaca-se a produção de conhecimentos associados ao desenvolvimento desta pesquisa.

O(a) Senhor(a) poderá se comunicar com a pesquisadora por meio do telefone: (48) 996403026; e-mail: [lurodrigues85@gmail.com](mailto:lurodrigues85@gmail.com) ou pessoalmente no Centro Socioeconômico da UFSC: Campus João David Ferreira Lima, Florianópolis/SC. O(a) Senhor(a) também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A comunicação com o CEPSH, poderá ser realizada pelo telefone (48) 37216094, e-mail: [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br), ou pessoalmente no Prédio Reitoria II, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401 – Trindade - Florianópolis – SC - CEP 88040-400.

Caso seja de sua escolha participar deste estudo, assine o Consentimento Informado a seguir. Este documento vai assinado e rubricado em duas vias, por você e pela pesquisadora. Mantenha sua via sob sua guarda, pois é um documento com informações relevantes e que garante seus direitos como participante da desta pesquisa.

## CONSENTIMENTO INFORMADO:

Eu, \_\_\_\_\_, confirmo que li os termos da pesquisa intitulada: “O papel do secretário executivo no processo de formação da estratégia no ambiente universitário sob a perspectiva da atenção organizacional” e concordo em participar da mesma. Fui devidamente informada(o) e esclarecida(o) sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de me retirar da pesquisa em qualquer hora ou momento. Sei que a qualquer momento poderei solicitar informações e modificar minha decisão, ficando assegurado que não serei penalizado por isso. Recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dado o direito de ler o documento e esclarecer minhas dúvidas.

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

## APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

### 1 PRÁTICAS SOCIAIS DOS AGENTES DO ESTUDO

Para atender ao objetivo desta pesquisa, as práticas sociais e a *práxis* que compõem o trabalho cotidiano dos secretários executivos no ambiente administrativo de uma universidade pública federal serão o foco da observação participante, considerada perspectiva da atenção organizacional no processo de formação da estratégia. Este protocolo de observação norteará os registros realizados por meio de notas de campo sobre o fenômeno sob investigação.

#### 1.1 Dinâmicas relacionadas às práticas sociais observadas:

- a) qual é o acontecimento e quais são as práticas sociais que o compõem;
- b) data, duração (horário de início e fim) e local do acontecimento envolvendo as práticas sociais observadas;
- c) os acontecimentos são rotineiros ou eventos não previstos;
- d) em qual canal de comunicação as práticas sociais observadas ocorrem: reunião, conversa informal, telefone, via documental etc;
- e) que tipo de ferramentas, materiais e/ou artefatos o secretário executivo utiliza e/ou cria durante a prática social em curso;
- f) qual nível de decisão gerencial a(s) prática(s) social(is) observada(s) no trabalho do secretário executivo alcança(m);
- g) quais aspectos estruturais estão envolvidos na prática social em curso: burocráticos, hierárquicos, recursos etc;
- h) no que o secretário executivo focaliza sua atenção durante a prática social observada;
- i) com quem o secretário executivo interage durante a prática social observada: colega de trabalho, chefia, agentes externos ao setor e/ou à universidade etc;
- j) que tipo de linguagem é utilizada durante a interação dos secretários com os agentes que fazem parte do contexto da prática social observada: coloquial, formal, não verbal;
- k) quais emoções e sentimentos expressos pelos secretários executivos emergem durante as práticas observadas.

## 1.2 Observação da *práxis* que envolve a atuação do secretário executivo nas práticas sociais

- a) como o secretário executivo participa da prática social dentro do canal de comunicação identificado;
- b) como o secretário executivo utiliza as ferramentas, materiais e artefatos durante a prática social observada;
- c) como se dá a interação do secretário executivo com os agentes sociais envolvidos na prática social em curso, em termos de relações simbólicas, culturais, econômicas, políticas etc: ações, postura, barreiras, conflitos, negociação, poder etc;
- d) como ocorre o processo decisório relacionado à prática social observada, considerada a atuação do secretário executivo;
- e) como o secretário executivo se comporta diante dos aspectos estruturais que englobam as práticas sociais observadas (burocráticos, hierárquicos, recursos etc.);
- f) como o secretário executivo determina o que deve ser atendido e/ou ignorado durante seu foco de atenção nas práticas sociais em curso;
- g) como o foco de atenção do secretário na *práxis* pode repercutir ou não na tomada de decisão de sua chefia imediata e/ou de outros agentes com os quais o secretário executivo interage;
- h) como as condições de possibilidade (mediadas por aspectos culturais, simbólicos, econômicos, históricos, políticos etc) impactam a *práxis* no trabalho do secretário executivo durante a prática social observada.
- i) como emoções e sentimentos expressos pelos secretários executivos podem impactar a *práxis* relacionada às práticas observadas.

## **APÊNDICE D – GUIA DE ENTREVISTAS: SECRETÁRIOS EXECUTIVOS**

Neste guia estão questões iniciais para se abordar os secretários executivos. Durante a entrevista novas questões poderão surgir, dado o seu caráter de profundidade como técnica de coleta de dados. Com isto, alinham-se os diálogos ao que se pretende investigar.

### 1 Perfil dos secretários executivos

- a) conte-me sobre sua experiência profissional antes de trabalhar na universidade;
- b) fale sobre sua formação acadêmica;
- c) como você caracteriza a sua trajetória profissional na universidade?.

### 2 Aspectos relacionados às práticas sociais de trabalho

- a) há quanto tempo você trabalha no seu setor atual?;
- b) conte-me quais são as atividades você desempenha no seu setor;
- c) como você define prioridades em termos de demandas previstas e/ou que surgem no dia a dia?;
- d) quais ferramentas e/ou artefatos e materiais você utiliza em suas atividades?;
- e) conte-me sobre sua interação com outros colegas e/ou comunidade externa à universidade durante o seu trabalho;
- f) como você interage com a sua chefia imediata em relação às demandas de trabalho (previstas ou não)?;
- g) qual é a sua percepção de autonomia sobre seu trabalho?

## **APÊNDICE E – GUIA DE ENTREVISTAS: CHEFIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS**

Neste guia estão questões iniciais para iniciar o contato com os entrevistados chefias imediatas dos secretários executivos. Durante a entrevista novas questões poderão surgir, dado o seu caráter de profundidade, de maneira que se possa captar a visão dos entrevistados e atender o objetivo de estudo.

### 1 Perfil do entrevistado

- a) qual é a sua área de formação acadêmica?;
- b) fale sobre a sua trajetória na universidade.

### 2 Aspectos de gestão

- a) há quanto tempo você está na chefia de seu atual setor de trabalho?;
- b) fale sobre o processo de atendimento de demandas (previstas ou não) em seu setor;
- c) fale sobre como você costuma conduzir a tomada de decisão em seu dia a dia;
- d) como você interage com seu(s) subordinado(s) secretário(s) executivo(s) nas demandas diárias e/ou não previstas?.