



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E**  
**CONTABILIDADE – FEAAC**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**MAYARA DE FÁTIMA RODRIGUES CAVALCANTE**

**A PARTICIPAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA**  
**TOMADA DE DECISÃO**

**FORTALEZA**

**2014**

MAYARA DE FÁTIMA RODRIGUES CAVALCANTE

A PARTICIPAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA  
TOMADA DE DECISÃO

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Daniela Giareta  
Durante

FORTALEZA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

C364p Cavalcante, Mayara de Fátima Rodrigues.  
A participação do profissional de Secretariado Executivo na tomada de decisão /  
Mayara de Fátima Rodrigues Cavalcante - 2014.  
58 f.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza,  
2014.

Orientação: Profa. Me. Daniela Giareta Durante.

1.Secretariado 2.Tomada de decisões 3.Processo decisório I. Título

---

CDD 651.3741

MAYARA DE FÁTIMA RODRIGUES CAVALCANTE

A PARTICIPAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA  
TOMADA DE DECISÃO

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Daniela Giareta Durante

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Daniela Giareta Durante (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>o</sup>. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Sonia Regina Amorim Soares  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Antonia e Yvan, a minha irmã  
e meu namorado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ser presença constante na minha vida me mostrando as oportunidades que me permitiram chegar onde estou.

A minha mãe, Antonia, pelo amor e a educação, e agradeço por sempre ter me acompanhado no primeiro dia de aula, até mesmo na universidade.

Ao meu pai, Yvan, pelo amor e a confiança depositada em mim, e obrigada por me mostrar sempre à esperança de que tudo dará certo.

A minha irmã, Aline, pela paciência e companheirismo, e por me dar um sobrinho afilhado lindo que tanto amo, Miguel.

Ao Renan, meu namorado, aquele que amo compartilhar os momentos da vida. Obrigada pelo amor puro e verdadeiro, pelo carinho, compreensão e cumplicidade, e por me tranquilizar nos momentos de dificuldade.

Agradeço as professoras do Curso de Secretariado Executivo: Daniela Giaretta Durante, Conceição de Maria Pinheiro Barros e Joelma Soares da Silva, pelos ensinamentos e por procurarem sempre melhorar o curso.

Em especial, agradeço a professora Daniela Durante pela orientação, pela paciência, por ter acreditado em mim e me apoiado para chegar até aqui.

Por fim, agradeço aos meus familiares, amigos e colegas de turma que fazem parte da minha vida e desta conquista.

"Se cheguei até aqui foi porque me apoiei no ombro dos gigantes." (Isaac Newton)

## RESUMO

Tomar decisões é um processo constante; todos os dias é preciso fazer diversas escolhas, umas com impactos quase irrelevantes e outras que podem trazer mudanças drásticas. No ambiente empresarial não é diferente; diariamente, é necessário tomar diversas decisões, e devido a maior complexidade das alternativas e dos resultados a tomada de decisão não é uma tarefa simples. Nesse cenário, surgem os profissionais de secretariado executivo atuando principalmente como assessores dos tomadores da decisão. Esta pesquisa tem como objetivo principal compreender a participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão, buscando identificar suas contribuições. Para isso, foi realizado um estudo de caso único em uma empresa privada do setor de projetos e obras civis do estado do Ceará. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. A técnica escolhida para coleta dos dados foi a entrevista em profundidade, através de um roteiro previamente estruturado com base no referencial teórico e nos objetivos do estudo, com a secretária executiva da empresa, que é bacharel em Secretariado Executivo, e seu gestor, que é graduando em Engenharia Civil. Os dados foram analisados com base no conteúdo dessas entrevistas, que tiveram o intuito de compreender a dinâmica da tomada de decisão da empresa e a participação da secretária executiva nesse processo. Com os resultados tornou-se possível compreender que, de forma geral, a empresa estudada utiliza o modelo de tomada de decisão em grupo, por meio do método consultivo, para decisões não-programadas ou com grau de risco ou de incerteza, percebeu-se também que a secretária executiva tem poder de decisão no que for inerente a suas atividades, e que a sua principal contribuição no processo decisório da empresa é através do gerenciamento das informações.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Processo decisório. Participação do Secretariado Executivo no processo decisório.



## ABSTRACT

Making decisions is a constant process; every day you have to make several choices, each with almost irrelevant impacts and other that can bring dramatic changes. In the business environment is no different; daily, it is necessary to take various decisions, and because of the greater complexity of the alternatives and the results to decision-making is not a simple task. In this scenario, there are the executive secretariat working mainly as advisers of the decision makers. This research aims to understand the participation of the executive secretariat of professional decision-making, seeking to identify their contributions. For this, there was a single case study in a private company in projects and civil works in Ceara. As for the methodology, it is a descriptive, qualitative approach. The chosen technique for data collection was the interview in depth, through a previously structured based on the theoretical framework and the objectives of the study, with the executive secretary of the company, which holds a Bachelor of Executive Secretariat and its leadership, which is majoring in Civil Engineering. Data were analyzed based on the content of these interviews, which were designed to understand the dynamics of decision-making of the company and the participation of the Executive Secretary in this process. With the results became possible to understand that, in general, the company studied using the decision making model group, through the consultative method for non-programmed decisions or degree of risk or uncertainty, it was realized also the executive secretary has decision-making power in that is inherent in their activities, and that its main contribution in the decision making process of the company is through the management of information.

**Keywords:** Decision making. Decision-making process. Participation of the Executive Secretary in decision making.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Etapas para uma boa decisão .....	18
Quadro 2 – Vieses cognitivos segundo Hitt, Miller e Colella (2007) .....	19
Quadro 3 – Vieses cognitivos segundo Robbins (2009) .....	20
Figura 1 – O Processo de Tomada de Decisão .....	21
Figura 2 – O modelo de Decisão Gerencial.....	24
Figura 3 – Níveis e estágios de desenvolvimento moral .....	27
Figura 4 – Influência dos estilos de decisão.....	29
Figura 5 – Método da Árvore de Decisão para Diagnosticar o Nível Adequado de Envolvimento dos Subordinados em Decisões.....	33
Figura 6 – Abordagens Gerenciais para o Envolvimento dos Funcionários na Tomada de Decisão.....	34
Quadro 4 – Níveis do fluxo de informação.....	38
Figura 7 – Visão Esquemática do Papel da Assessoria no Processo Decisório.....	39

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Importância da tomada de decisão.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Tipos de decisões.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Processo decisório.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Modelo de tomada de decisão racional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5</b>	<b>Modelo de tomada de decisão gerencial.....</b>	<b>23</b>
<b>2.6</b>	<b>Modelo de tomada de decisão criativo.....</b>	<b>25</b>
<b>2.7</b>	<b>Ética e moral na tomada de decisão.....</b>	<b>27</b>
<b>2.8</b>	<b>Tomada de decisão individual.....</b>	<b>29</b>
<b>2.9</b>	<b>Tomada de decisão em grupo.....</b>	<b>31</b>
<b>2.10</b>	<b>Secretariado executivo e a tomada de decisão.....</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da empresa Alfa.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>A tomada de decisão na empresa Alfa.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3</b>	<b>A participação da secretária executiva na tomada de decisão.....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA À SECRETÁRIA EXECUTIVA.....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR.....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a sociedade mais globalizada, as organizações estão cada vez mais interligadas, o mercado cada vez mais competitivo e volátil; um cenário de alta competitividade, comunicação em larga escala e instabilidade, exigindo das organizações adaptação constantemente e para isso tomar decisões precisas e eficazes é fundamental, pois, uma decisão inadequada pode trazer consequências irreparáveis, e por em risco a sobrevivência da empresa.

Tomar decisões é um processo constante; todos os dias é preciso fazer diversas escolhas, umas com impactos quase irrelevantes e outras que podem trazer mudanças drásticas. Algumas decisões são escolhidas instintivamente, e para outras, é necessário a análise de todas as possibilidades de escolha e seus possíveis resultados, com o objetivo de tomar uma decisão mais precisa. No ambiente empresarial não é diferente; diariamente, é necessário tomar diversas decisões, e devido a maior complexidade das alternativas e dos resultados a tomada de decisão não é uma tarefa simples.

Nas organizações a tomada de decisão é importante para resolver problemas, aproveitar oportunidades e alcançar os objetivos, sendo umas das principais tarefas da empresa e quando realizada de forma equivocada pode causar diversos problemas e gerar prejuízos.

Diante do exposto, é grande a necessidade de profissionais preparados e capacitados para tomada de decisão, e o domínio sobre os processos decisórios é um pré-requisito fundamental nesses profissionais, para diminuir as possibilidades de erros. Na maioria das vezes, os administradores são os responsáveis pelas decisões que terão maior impacto na organização, mas esses necessitam de profissionais que auxiliem no processo, visto que são procedimentos complexos, precisando de muitas informações de diferentes áreas da organização e do mercado.

Nesse cenário, surgem os profissionais de secretariado executivo atuando principalmente como assessores dos tomadores da decisão. O processo decisório precisa ser pautado em informação de diversas fontes, e uma das atribuições do secretário executivo que constam na lei de regulamentação da profissão – Lei Nº 7.377 de 30 de Setembro de 1985 é “a coleta de informações para consecução dos objetivos e metas de empresas (inciso III)” (BRASIL, 1985), sendo a consecução dos objetivos e metas também finalidade da tomada de decisão o secretário está essencialmente ligado a essa atividade.

Os secretários executivos mantêm contato com diversos públicos da organização

adquirindo informações deles, com isso ele deve organizar e analisar as informações de modo a descartar as desnecessárias e criar conhecimento a partir das demais, que provavelmente serão utilizadas na tomada de decisão (DURANTE, 2012).

Com base no exposto, levanta-se a seguinte problemática de pesquisa: Quais as contribuições dos secretários na tomada de decisão nas organizações? Observando-se o questionamento define-se como objetivo geral deste estudo: compreender a participação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações, buscando identificar as suas contribuições.

Constituem-se objetivos específicos deste estudo: i) investigar os principais conceitos e modelos acerca da tomada de decisão; ii) identificar se a empresa adota algum modelo específico para a tomada de decisão; e iii) identificar quais as contribuições do profissional de secretariado na tomada de decisão na organização.

A temática desse trabalho foi escolhida devido à importância do estudo sobre a tomada de decisão na organização, o que possibilita um melhor entendimento e o possível desenvolvimento das habilidades necessárias. No aspecto profissional, esse estudo se justifica por evidenciar como ocorre o processo decisório, facilitando a visualização da atividade na prática e das contribuições do secretário executivo. No âmbito acadêmico a pesquisa é relevante por buscar compreender a atividade secretarial na teoria e na prática, com isso fornecendo produção científica para a área. Assim como os estudos realizados por Bruno (2006) “*O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações*”, Riccardi (2009) “*Gestão do Conhecimento: o papel da secretária na geração do conhecimento empresarial e no processo decisório do executivo*” e Faria e Pacheco (2013) “*O Secretário Executivo e a Tomada de Decisão em uma Instituição de Ensino Superior do Estado de Sergipe*”, permitem ter visões diferenciadas da tomada de decisão relacionando com o secretariado executivo.

Para a realização deste estudo, foi feita revisão na literatura disponível acerca da tomada de decisão, bem como da profissão de secretariado executivo. Na sequência foi feito um estudo de caso único, em uma empresa privada do setor de projetos e construção civil, os dados foram obtidos através de entrevista em profundidade, utilizando um roteiro previamente estruturado com base no referencial e nos objetivos da pesquisa, sendo os sujeitos da pesquisa a secretária executiva e o seu gestor imediato.

Quanto à estrutura, o trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro é feita a introdução do estudo apresentando os objetivos, a justificativa, a metodologia e a estrutura. A seguir, é introduzido o referencial teórico onde são abordados a importância da

tomada de decisão, tipos de decisão, processo decisório, modelos de tomada de tomada de decisão individual e em grupo e secretariado executivo e a tomada de decisão. Com esse embasamento, pode-se entender a importância do tema para as empresas e a relação com o secretariado executivo.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia do estudo, bem como as técnicas e os detalhes práticos utilizados no estudo de caso. No quarto capítulo é feita a apresentação e análise dos dados, relacionando com o referencial teórico. No último capítulo estão as principais conclusões obtidas com a análise dos dados, buscando responder o questionamento da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos pertinentes à tomada de decisão, o qual inicia mostrando importância da tomada de decisão para a organização, em seguida expõe os conceitos sobre tipos, processos e modelos de tomada de decisão, a ética e moral na tomada de decisão, decisões individuais e em grupo, e no fim relaciona o tema com o secretariado executivo.

### 2.1 Importância da Tomada de Decisão

Para iniciar o estudo acerca da tomada de decisão, iremos definir decisão, processo decisório e problema. Vários autores como, Gomes (2007); Hitt, Miller e Colella (2007); DuBrin (2008); Maximiano (2009) e Robbins (2009) tratam do assunto. De forma geral decisão é escolher entre duas ou mais alternativas ou possibilidades, todas candidatas a resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Processo decisório ou processo de tomar decisões é a sequência de etapas que leva direta ou indiretamente à escolha. E, conforme DuBrin (2008, p. 82) “[...] problema é uma discrepância entre o ideal e o real”.

Tomar decisões é aproveitar uma oportunidade ou resolver um problema (MAXIMIANO, 2009), e fazer isso da melhor forma possível é importante tanto na vida profissional, como na vida pessoal. DuBrin (2008, p. 82) alerta: “ser capaz de tomar boas decisões é extremamente valioso para sua carreira e seu desempenho no emprego”.

Nas organizações a tomada de decisão é de extrema importância, e elas podem ser identificadas em todas as atividades dos administradores, ou seja, “todos os processos da administração (planejamento, organização, controle) são processos de tomar decisões” (MAXIMIANO, 2009, p. 107). Do nível estratégico ao nível operacional da empresa, os indivíduos tomam decisões regularmente, e isso acontece na maioria vezes sem muita consciência (ROBBINS, 2009).

Conforme afirmam Hitt, Miller e Colella (2007, p. 288) “a tomada de decisão é uma das principais atividades para os administradores/gestores do primeiro escalão da empresa”. Em organizações com um alto nível de envolvimento, ocorre à participação dos demais funcionários na tomada de decisões (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

No âmbito organizacional a tomada de decisão deve ser vista como um processo fundamental para o crescimento das empresas, entretanto, devido sua complexidade, se torna

uma tarefa difícil e que necessita de investimentos, não só financeiros, mas também de tempo e de pessoal capacitado. DuBrin (2008, p. 82) afirma que

Tomar boas decisões nos negócios é mais complexo e difícil do que a maioria das pessoas imagina. [...] metade das decisões tomadas nas organizações falham. A razão típica é que os gerentes empregam táticas pouco produtivas de tomada de decisão, tais como atalhos quando pressionados pelo fator tempo.

Uma decisão tomada a partir de um processo decisório equivocado pode criar problemas maiores, ao invés de resolver o problema inicial. Por isso, o estudo da tomada de decisões se torna importante, pois ajuda a compreender essa atividade gerencial e a desenvolver as habilidades do administrador (MAXIMIANO, 2009).

Para Gomes (2007), na prática da teoria da tomada de decisão, identificam-se três principais participantes envolvidos, e esses participantes podem não fazer parte do administrativo da empresa, conforme segue:

- a) o tomador de decisão: é o responsável final pela decisão a ser tomada e a quem se destina as recomendações do analista da decisão. Pode ser uma única pessoa ou um grupo;
- b) o agente de decisão: é o indivíduo ou grupo de indivíduos que, direta ou indiretamente, geram e/ou analisam as informações que se empregam ao longo da análise da decisão;
- c) *o analista da decisão: profissional mais especializados nos fundamentos e dos métodos da tomada de decisão, a quem se atribui a tarefa de administrar a estruturação do problema, sua análise e a produção de recomendações ao tomador de decisão, ou seja, “auxiliam na formulação e visualização do problema”* (GOMES, 2002, *apud* RICCORDI, 2009, p. 22).

Pode-se dizer também que a modelagem e a resolução do problema são atividades essenciais do analista de decisão, que, constantemente, interage com os agentes de decisão e com o próprio tomador de decisão. Assim, as funções desempenhadas pelo tomador de decisão e pelo analista da decisão são complementares (GOMES, 2007, p. 15-16).

É possível perceber a importância da tomada de decisão para o ambiente organizacional, pois esta atividade encontra-se presente em todos os níveis da empresa e tem influência direta nos resultados.



## 2.2 Tipos de Decisões

Na visão de Maximiano (2009), DuBrin (2008), Wagner e Hollenbeck, (2012), Hitt, Miller e Colella (2007) e Keen e Scott-Morton (1978, *apud* DACORSO *et al*, 2010), as decisões podem ser classificadas em programadas, não programadas, pelo grau de risco/incerteza e pela sua estruturação conforme segue. De acordo com Maximiano (2009), as decisões programadas possuem um caminho de ação preestabelecido, pois são problemas que já foram confrontados pelas organizações e sempre se comportam da mesma forma, ou seja, as organizações já sabem como agir sempre que acontecer. “Não é necessário, nesses casos, fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original” (MAXIMIANO, 2009, p. 108). Esse tipo de decisão faz parte da rotina, como explica DuBrin (2008, p. 82)

Os funcionários em posições administrativas às vezes enfrentam problemas rotineiros e sem complicações, envolvendo alternativas que estão especificadas de antemão. As respostas padrões a esses problemas descomplicados são chamadas de decisões programadas ou rotineiras.

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

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

Nas decisões não programadas, “ninguém chega a desenvolver experiência suficiente para avaliar com facilidade as chances associadas a cada alternativa” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 105), então, é necessário analisar cada uma separadamente e suas respectivas alternativas, pois são novas situações, que podem admitir diferentes maneiras de serem solucionadas, cada uma com suas vantagens e desvantagens (MAXIMIANO, 2009).

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

Já quando “o resultado de um curso de ação escolhido é incerto” tem-se uma decisão de risco (HITT; MILLER; COLELLA; 2007, p. 294). “Uma condição de risco envolve certeza incompleta com relação aos resultados de vários cursos de ação alternativos”

(DUBRIN, 2008, p. 83). Nesta categoria de risco a decisão possui alguns antecedentes semelhantes que podem ser utilizados para se ter uma previsão superficial dos resultados (DUBRIN, 2008).

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

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

Outra abordagem acerca da classificação das decisões é conforme seu grau de estruturação, segundo Keen e Scott-Morton (1978, *apud* DACORSO *et al*, 2010, p. 60) são

1. decisão totalmente estruturada, que não envolveria um gerente e poderia, com frequência, ser automatizada;
2. semiestruturada, aquela em que seria necessária a participação do homem e do computador;
3. não estruturada, quando as dimensões do problema ainda não seriam compreendidas, necessitando da intervenção do homem, com sua intuição e seu julgamento.

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

### **2.3 Processo Decisório**

O processo decisório tem como objetivo “procurar o maior número possível de oportunidades para criar decisões programadas” (MAXIMIANO, 2009, p. 108), pois, a partir do momento que temos uma decisão que solucionou o problema, ela é adotada quando o problema se torna reincidente.

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

De maneira detalhada, Gomes (2007, p. 5) em seu livro Teoria da Decisão, apresenta doze etapas para tomar decisões, e afirma que “existe um consenso, por parte dos estudiosos dessa Teoria, de que o caminho para a boa decisão normalmente abrange as etapas a seguir (não necessariamente nessa sequência)”. Gomes (2007) ainda agrupa as etapas em três categorias maiores: 1) estruturação do problema, que são as nove primeiras etapas; 2) análise da decisão, constituída pela décima e décima primeira etapa; e 3) síntese, que é a última etapa, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas para uma boa decisão

Categorias	Etapas
Estruturação do problema:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter certeza de que está tentando resolver o problema verdadeiro que se tem à nossa frente;</li> <li>2. Pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimento emocionais, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando as chamadas armadilhas psicológicas;</li> <li>3. Obter todas as informações relevantes;</li> <li>4. Identificar de forma clara o que efetivamente importa;</li> <li>5. Considerar explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética;</li> <li>6. Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;</li> <li>7. Listar os objetivos da tomada de decisão, tanto quantitativos, de menor custo, como qualitativos, de ponto de vista estético;</li> <li>8. Para cada um dos objetivos listados, explicitar os critérios de decisão;</li> <li>9. Explicitar as consequências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios da decisão, junto com uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas consequências, de fato, se materialize;</li> </ol>
Análise da decisão:	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas a partir das quais se tomará a decisão e ao longo dessa análise técnica, poderá emergir algum aspecto do problema sobre o qual não se tinha atentado durante as nove etapas anteriores;</li> <li>11. Efetuar a crítica dos resultados obtidos nessa décima etapa, tentando se colocar tanto na posição de quem tomará a decisão como naquela de quem viverá as consequências diretas ou indiretas da decisão;</li> </ol>
Síntese da decisão:	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Produzir recomendações bem objetivas para quem tomará a decisão, aqui incluídas a proposta da decisão em si e a melhor forma de implementá-la, garantindo a documentação transparente de todas as etapas, com vistas à aprendizagem organizacional.</li> </ol>

Fonte: adaptado de Gomes (2007).

Percebe-se que as etapas propostas por Gomes (2007), apesar de serem bem detalhadas, focam no apoio à tomada de decisão, pois não possuem etapas específicas para a escolha da alternativa e o controle e avaliação da decisão.

Os estudos do processo decisório demonstram que existem dificuldades ou vieses cognitivos que produzem erros ou equívocos na tomada de decisão. Maximiano (2009) expõe as principais dificuldades que interferem no processo decisório, que são: incapacidade de reconhecer o problema, interpretação diferente segundo o observador, decisão precipitada, avaliação prematura ou premissas insuficientes, excesso de confiança na experiência, comprometimento prematuro, confusão entre problema e sintomas, ênfase em apenas uma solução, avaliação subestimada da implementação, incapacidade de definir prioridades, falta de tempo, falta de competência ou de capacidade de decisão, confusão entre informação e opinião.

Essas dificuldades também podem ser vistas como vieses cognitivos, que na visão de Hitt, Miller e Colella (2007, p. 294) são “[...] atalhos adotados pela mente. Embora possam ser inofensivos e possam economizar tempo, esses atalhos frequentemente causam problemas”, ou seja, “em muitas situações, esses atalhos podem ser válidos. Contudo, eles também podem levar a sérias distorções da realidade” (ROBBINS, 2009, p. 89).

Hitt, Miller e Colella (2007) propõem quatro vieses cognitivos que estão expostos no Quadro 2.

Quadro 2 - Vieses cognitivos segundo Hitt, Miller e Colella (2007)

<b>Viés da confirmação</b>	<b>Viés da facilidade de lembrança</b>	<b>Viés da ancoragem</b>	<b>Viés do custo passado</b>
Viés cognitivo por meio do qual são procuradas informações que confirmam crenças e ideias anteriores, em detrimento de informações potencialmente divergentes dessas crenças e ideias.	Viés cognitivo no qual confia demasiadamente em informações que sejam fáceis de lembrar a partir da memória ao tomar uma decisão.	Viés cognitivo por meio do qual a primeira parcela de informação que é encontrada sobre uma situação é demasiadamente enfatizada ao ser tomada uma decisão.	Viés cognitivo por meio do qual, investimentos do passado relacionados a tempo, esforço e/ou dinheiro não são tratados como custos passados quando se decide sobre a continuação de um investimento.

Fonte: adaptado de Hitt, Miller e Colella (2007).

De forma complementar, Robbins (2009) sugere seis vieses cognitivos, dos quais dois já foram citados no Quadro 2, o viés da confirmação e o viés da ancoragem, com isso, o Quadro 3 apresenta os outros vieses propostos pelo autor.

Quadro 3 - Vieses cognitivos segundo Robbins (2009)

<b>Viés do excesso de confiança</b>	<b>Viés da disponibilidade</b>	<b>Viés da representatividade</b>	<b>Viés da compreensão tardia</b>
Viés cognitivo que nos faz pensar que sabemos mais do que realmente sabemos.	Viés cognitivo que é a tendência de as pessoas basearem seus julgamentos nas informações mais facilmente disponíveis.	Viés cognitivo que se avalia a viabilidade de um acontecimento tentando ajustá-la a uma categoria preexistente.	Viés cognitivo que se caracteriza pela tendência equivocada que temos de achar que teríamos sido capazes de prever com exatidão o resultado de um evento, depois que se torna conhecido.

Fonte: adaptado de Robbins (2009).

Além das dificuldades e vieses apresentados existem ainda algumas distorções que podem atrapalhar o processo decisório, que são: a escalada do conhecimento, que “[...] é o apego a uma decisão, a despeito de uma clara evidência de que está errada” (ROBBINS, 2009, p. 91), ou seja, as pessoas não mudam de decisão, mesmo estando claramente erradas, por serem responsáveis por ela. Wagner e Hollenbeck (2012, p. 103) denominam essa distorção como “escalada do compromisso, as pessoas investem cada vez mais pesado em um curso de ação visivelmente fracassado, visando justificar suas decisões anteriores”. Uma forma de tentar minimizar esse erro de julgamento é “[...] fixar inicialmente metas, cronogramas e parâmetros de reavaliação que especifiquem sob quais condições um projeto será encerrado” (ROBBINS, 2012, p. 112).

A segunda distorção é o erro de aleatoriedade, que é quando tentamos criar alguns padrões em acontecimentos que são explicitamente aleatórios, isso prejudica os julgamentos acerca das decisões (ROBBINS, 2009).

De forma geral, o processo decisório tem por objetivo padronizar as decisões não programadas para que se tornem decisões programadas, ele não garante a escolha da melhor alternativa, mas ter um processo decisório estruturado evita a interferência de vieses cognitivos e distorções da realidade, que podem gerar dificuldades e erros na tomada de decisão.

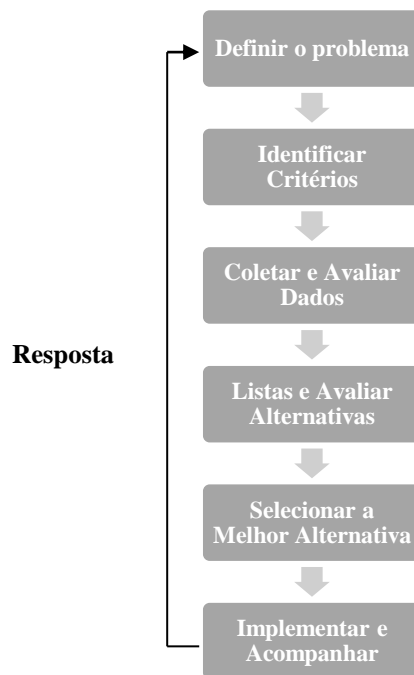
Nos próximos tópicos serão abordados os modelos de tomada de decisão racional, gerencial e criativo, a ética e a moral na tomada de decisão, e as decisões individuais e em grupo, que servem como base para criação de um processo decisório que melhor se encaixar na organização e na decisão.

## 2.4 Modelo de Tomada de Decisão Racional

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

De acordo com Robbins (2009, p. 85) “o tomador de decisões otimizador é racional, isto é, ele faz escolhas consistentes, com maximização de valor e dentro de certos limites”. A Figura 1 mostra o modelo de decisão racional que inicia com a definição do problema e segue até a avaliação dos resultados, que podem ter como respostas novos problemas a serem solucionados.

Figura 1 – O Processo de Tomada de Decisão



Fonte: Hitt; Miller; Collela (2007, p. 288)

DuBrin (2008, p. 84) discorre acerca do modelo clássico de decisão que se assemelha ao modelo racional. “O modelo que enfatiza como os gerentes deveriam tomar decisões está baseado no modelo clássico de decisão, que vê o ambiente do gerente como certo e estável e o gerente como racional”.

Este modelo sugere que sejam observadas algumas premissas para sua utilização: o problema deve estar claro e sem ambiguidades; o tomador de decisões deve ter

conhecimento de todas as consequências de cada uma das opções; os critérios e alternativas devem ser classificados e ponderados de acordo com as preferências e importância relativas; assume-se que os critérios e as classificações são estáveis e constantes no decorrer do tempo; ausência de limitações relativas ao tempo e aos custos; por fim, que a alternativa escolhida terá retorno de valor máximo percebido (ROBBINS, 2009).

Em razão destas características

há um número limitado de locais onde o modelo de decisão racional pode fornecer uma orientação útil. Esse modelo pode ser útil para sugerir como estruturar rotinas de decisão em que todos concordem quanto aos resultados desejados e quanto aos melhores métodos para atingir tais resultados, quando há poucos resultados e alternativas a considerar (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.108).

Wagner e Hollenbeck (2012) ainda demonstram algumas interferências do modelo de decisão racional de tomada de decisão, que chamam de preconceito de aversão à perda e preconceito do coeficiente básico. O primeiro acontece porque as pessoas odeiam perder. “Esse preconceito da aversão à perda afeta a decisão delas até com mais força do que a preferência por situações em que não haja risco” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 100), as pessoas podem não escolher a decisão que é visivelmente melhor por apresentar um risco maior de perda.

O preconceito do coeficiente básico é um pouco mais complexo, pois, “[...] em decorrência de erros na avaliação das probabilidades associadas a vários resultados [...] as pessoas tendem a ignorar as informações de fundo nesse tipo de caso e achar que estão lidando com alguma coisa singular” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 101-102).

Para Wagner e Hollenbeck (2012, p. 110), “um bom meio de eliminar esse problema é fornecer-lhes subsídios à decisão que os obriguem a fazer todas as perguntas certas, obter todas as informações corretas e, depois processar essas informações de todas as maneiras apropriadas”, é necessário ver o problema sobre diversas perspectivas.

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

De acordo com Simon (1958, *apud* WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 104) “[...] a complexidade do mundo real geralmente ultrapassa o sujeito a cada passo do processo decisório racional e impossibilita a consecução da racionalidade completa”. Com isso, devido à mente humana não ser capaz de atender aos requisitos da completa racionalidade na tomada de decisões complexas, as pessoas atuam dentro de uma limitação da racionalidade, elas simplificam essas informações complexas e trabalham racionalmente dentro dos limites do modelo simplificado (ROBBINS, 2009).

Além da racionalidade limitada, identifica-se também alguns outros problemas limitantes das etapas do modelo de decisão racional, segundo Wagner e Hollenbeck (2012) são os seguintes:

- a) É humanamente impossível gerar uma lista com todas as alternativas, para depois selecionar as melhores;
- b) Os decisores têm o arbítrio delimitado que segundo Simon (1958, *apud* WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 106) “[...] refere-se ao fato de que a lista de alternativas geradas por quem decide é restringida por normas sociais, legais e morais”, logo, nem todas as alternativas geradas podem ser escolhidas, mesmo se estiver entre as mais promissoras, deve-se respeitar as normas;
- c) A avaliação entre os resultados obtidos e as intenções originais da alternativa implementada, só pode ser aceita mediante muitos resultados iguais de ações iguais, pois, vários fatores podem influenciar nos resultados e com isso na avaliação.

Teoricamente o modelo de decisão racional é completo, entretanto vários fatores interferem nas etapas do modelo, o principal a ser considerado é que no contexto atual do mundo dos negócios executar as etapas exatamente como são definidas é praticamente impossível.

## **2.5 Modelo de Tomada de Decisão Gerencial**

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

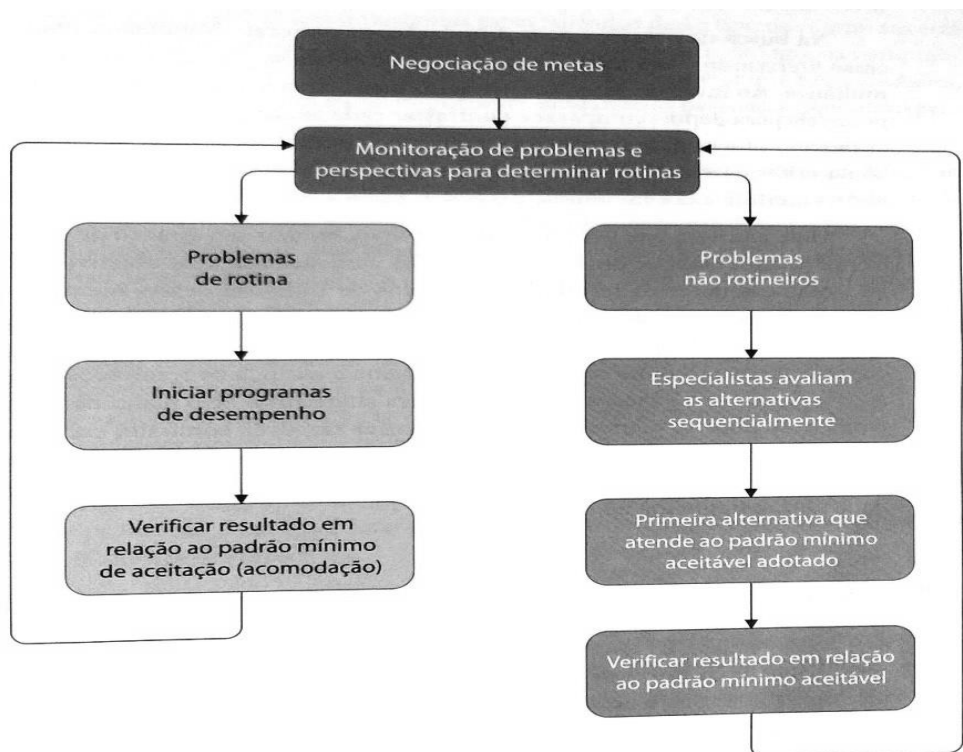


DuBrin (2008, p. 84) explica acerca do modelo de decisão comportamental, que se assemelha ao modelo gerencial. “O modelo de decisão comportamental [...] assinala que os tomadores de decisão têm limitações cognitivas e agem apenas em termos do que percebem numa determinada situação. Além disso, a tomada de decisão é influenciada por muitos fatores emocionais e pessoais”.

Os resultados da racionalidade limitada na tomada de decisões são as decisões satisfatórias (DUBRIN, 2008), que representam “o melhor compromisso possível entre os múltiplos critérios de decisão” (GOMES, 2007, p. 15). Reconhecendo que a racionalidade é limitada por três fatores principais: “1) suas capacidades cognitivas não são infinitas; 2) seus valores e suas motivações pessoais nem sempre coincidem com aqueles da organização em que nos inserimos como tomadores de decisão; e 3) seus conhecimentos do problema são geralmente parciais” (GOMES, 2007, p. 15).

A Figura 2 representa o modelo de decisão gerencial baseado na proposta de Simon (1958, *apud* WAGNER; HOLLENBECK, 2012)

Figura 2 – O modelo de Decisão Gerencial



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

Compreende-se a partir da Figura 2 que o modelo gerencial divide os problemas baseado na classificação de decisões programadas e não programadas. Nos problemas de

rotina já existe uma solução predefinida que deve ser aplicada e depois avaliada em relação ao padrão. Nos problemas não rotineiros inicialmente os especialistas analisam as alternativas e escolhe a primeira alternativa satisfatória, em seguida avalia em relação ao padrão aceitável.

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

Para Hitt, Miller e Colella (2007) tomamos decisões satisfatórias em detrimento das decisões ótimas por dois motivos: o primeiro, por não conseguir reunir e processar todas as informações importantes para uma determinada decisão, o segundo, é porque temos uma tendência a escolher a primeira alternativa considerada satisfatória que encontramos.

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

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

## **2.6 Modelo de Tomada de Decisão Criativo**

Uma característica fundamental no processo decisório é a criatividade, que pode ser tanto uma característica do indivíduo que toma a decisão, como uma ferramenta do processo decisório. Para DuBrin (2008, p. 93), “a criatividade pode ser definida como o processo de desenvolver boas ideias que podem ser postas em funcionamento”. Decisões criativas são “escolhas novas e incomuns, porém eficazes” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 112).

Um fato interessante acerca da criatividade é que

A maioria das pessoas possui um potencial criativo que pode ser usado, quando confrontadas com a necessidade de resolução de um problema. Mas para que esse

potencial se manifeste de forma plena, elas precisam sair das rotas psicológicas pré-traçadas que geralmente nos aprisionam e aprender a pensar sobre o problema de maneiras diferentes. (ROBBINS, 2009, p. 86)

O processo decisório criativo, defendido por autores como, Wagner e Hollenbeck (2012) pode ser visto como uma forma diferente de tomar decisões “[...] para gerar opções inovadoras e criativas, o que é a antítese de fazer as coisas do jeito como sempre foram feitas” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 86). Esse processo possui algumas etapas básicas essenciais, como segue:

- a) a primeira fase é a preparação, onde é feita a reunião de dados e a imersão no problema até o ponto de saturação (WAGNER E HOLLENBECK, 2012). Essa fase possui dois passos: o primeiro é a identificação da oportunidade ou reconhecimento do problema, o segundo é a imersão na qual o indivíduo se concentra no problema, coleta informações aparentemente relevantes e inventa alternativas sem refiná-las e julgá-las (DUBRIN, 2008);
- b) a segunda fase é a incubação que consiste em não despender nenhum esforço aparente para resolver o problema (WAGNER; HOLLENBECK, 2012), ou seja, “[...] a pessoa mantém a informação coletada em mente durante algum tempo e parece não estar trabalhando ativamente no problema. Todavia, é o subconsciente que assume” (DUBRIN, 2008, p.93);
- c) a terceira fase segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 114) acontece “depois que uma pessoa passa algum tempo na fase de incubação, a solução para o problema normalmente se manifesta num lampejo de inspiração ou insight.”, DuBrin (2008) chama essa fase de percepção;
- d) a quarta fase é a verificação da solução, na qual a decisão é testada rigorosamente para determinar sua utilidade na resolução do problema (WAGNER; HOLLENBECK, 2012), essa fase possui duas etapas: verificação e aplicação. “Os procedimentos de verificação incluem a coleta de provas de suporte, persuasão lógica e experimentação com ideias novas. A aplicação requer tenacidade” (DUBRIN, 2008, p. 94).

A criatividade tem grande importância na tomada de decisão, as organizações devem sempre buscar soluções e alternativas inovadoras para se manterem competitivas no mercado. O modelo de tomada de decisão criativo possui como principais diferenças dos outros modelos citados as fase de incubação e percepção, logo entende-se, que devido a necessidade de tempo para a incubação até a percepção, o modelo não pode ser utilizado em

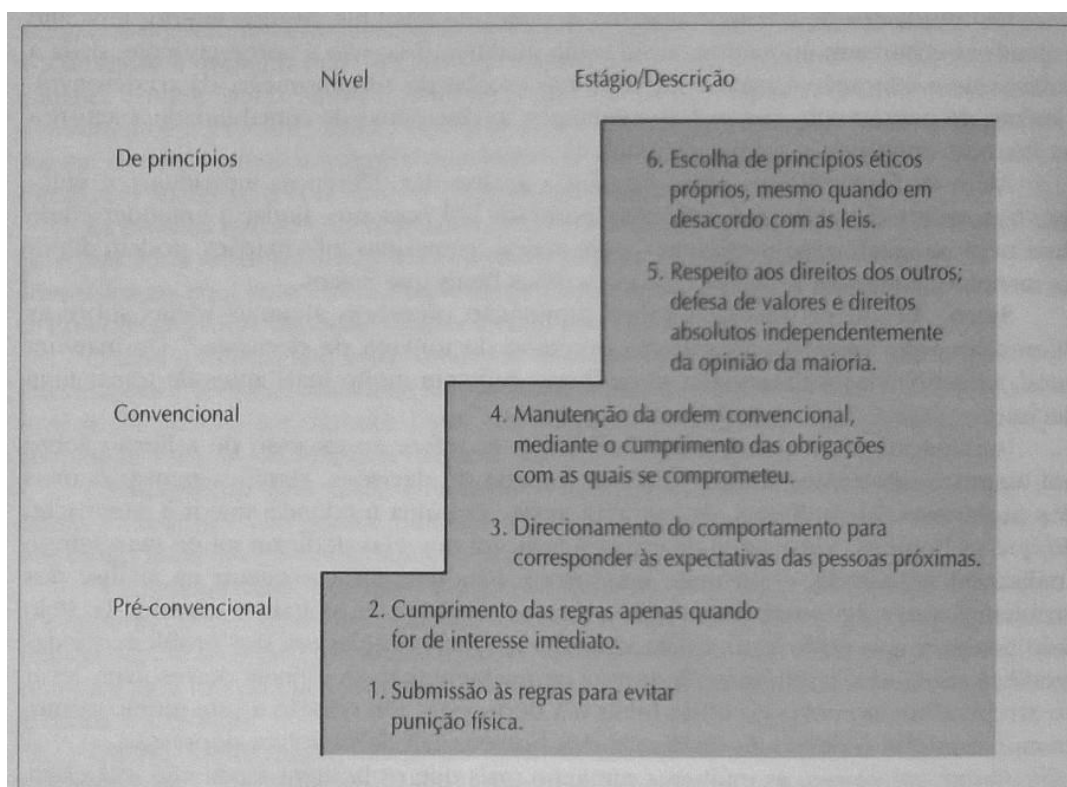
decisões que busquem resolver problemas ou aproveitar oportunidades urgentes, pois não tem como mensurar quanto tempo será gasto.

## 2.7 Ética e Moral na Tomada de Decisão

A ética e a moral influenciam diretamente na tomada de decisões, pois muitas vezes uma alternativa não pode ser escolhida por não estar de acordo com os aspectos éticos e morais. “Nunca é demais enfatizar a importância atual das considerações éticas no processo de tomada de decisões” (ROBBINS, 2009, p. 98).

Pesquisas mostraram a existência de três níveis de desenvolvimento moral do indivíduo, e cada qual compreende dois estágios, com isso, quanto mais alto o nível atingido pelo administrador, maior as chances que tome decisões éticas (ROBBINS, 2009). Na Figura 3 temos a representação desses níveis, conforme Robbins (2009) adaptado de Kohlberg.

Figura 3 – Níveis e estágios de desenvolvimento moral



Fonte: Robbins (2009, p. 96)

Para definir se as alternativas da decisão são éticas, os autores citam quatro critérios que podem ser utilizados, cada um possui suas vantagens e desvantagens. O primeiro

é chamado de utilitarista e o enfoque dele é nas consequências, no qual se ninguém for prejudicado a decisão é ética (DUBRIN, 2008), ou seja, “[...] decisões são tomadas apenas em função de seus resultados ou consequências. A meta do utilitarismo é proporcionar o melhor para o maior número” (ROBBINS, 2009, p. 98).

O segundo critério tem o foco nos direitos fundamentais dos indivíduos (ROBBINS, 2009) e nos deveres na tomada de decisão, na perspectiva deontológica os princípios são mais relevantes que as consequências (DUBRIN, 2008).

O terceiro critério enfoca as características pessoais do tomador da decisão. As regras do ambiente e da comunidade do decisor ajudam a definir a integridade. Além disso, algumas profissões possuem código de ética que também influencia nesse critério (DUBRIN, 2008).

O último critério é o da justiça, que “[...] exige que os indivíduos estabeleçam e apoiem regras justas e imparciais, de maneira que exista uma distribuição equitativa de custos e benefícios” (ROBBINS, 2009, p. 98).

Treviño e Nelson (1995, *apud* DUBRIN, 2008) demonstram um processo para tomada de decisões ética que envolve as ideias básicas de outros processos decisórios e outros testes éticos, como segue:

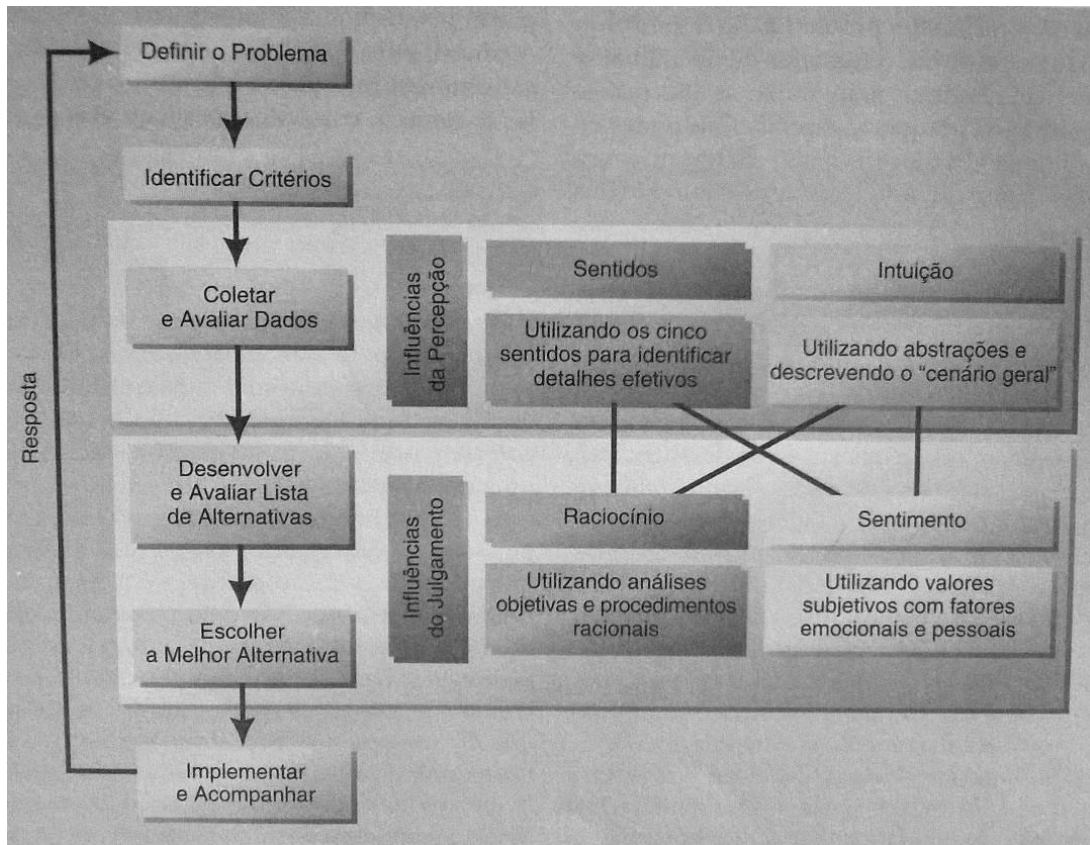
- a) coletar os fatos relevantes;
- b) definir os aspectos e questões éticas;
- c) identificar as partes que serão afetadas com a decisão;
- d) identificar as consequências, principalmente as que terão maior probabilidade de acontecer e as que terão resultados mais negativos, além disso as consequências de curto e longo prazo;
- e) identificar as obrigações e os motivos de cada uma;
- f) considerar o caráter e a integridade do decisor;
- g) usar a criatividade para elaborar ações potenciais;
- h) verificar a intuição do decisor.

Nota-se que questões morais e éticas individuais e organizacionais devem ser consideradas em várias etapas do processo decisório, pois a organização é considerada um sistema que faz trocas com o meio no qual está inserida, dependente de todos os colaboradores internos e externos e regida pelas normas e padrões preestabelecidos pela sociedade.

## 2.8 Tomada de Decisão Individual

Estudos de Carl Jung (1996, *apud* HITT; MILLER; COLELLA, 2007) afirmam sobre a influência das características pessoais na coleta de informações para o processo decisório e no julgamento das alternativas, isso caracteriza os estilos de tomada de decisão individual. “De acordo com a teoria de Carl Jung, as predisposições de um indivíduo podem afetar o processo de decisão em dois estágios críticos: a percepção da informação e o julgamento das alternativas” (HITT, MILLER E COLELLA, 2007, p. 290). A Figura 4 exemplifica como funcionam esses estilos no processo decisório.

Figura 4 – Influência dos estilos de decisão



Fonte: Hitt, Miller e Colella (2007, p. 290)

A Figura 4 mostra a existência de dois estilos predominantes pelo qual os indivíduos coletam as informações: o primeiro é a sensação, que visa à coleta de informações concretas, com ênfase no raciocínio prático e realista; o segundo é a intuição, que visa à reunião de informações abstratas e exemplos figurativos, com ênfase na imaginação e nas

possibilidades. Ambos os estilos são eficazes, variando conforme o contexto da decisão (HITT, MILLER E COLELLA, 2007). Para Robbins (2009, p. 92)

A tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas. Ela não acontece como uma alternativa ao método racional; na verdade, são complementares. [...] O resultado é que o tomador de decisões intuitivo consegue tomar decisões rápidas com base no que parece ser um volume limitado de informações.

Ainda de acordo com o mesmo autor, também são dois estilos individuais de julgamento das alternativas: o primeiro é o raciocínio, que se concentra na avaliação objetiva e análise sistemática das alternativas; o segundo é o sentimento, que se concentra na avaliação subjetiva e nas reações emocionais das pessoas acerca das alternativas. Ambos possuem sua importância na organização. Esses estilos definem apenas uma preferência, administradores mais experientes, até certo ponto, possuem a capacidade de ajustar seus estilos de acordo com a necessidade (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

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

O terceiro estilo é o conceitual, que se caracteriza pela visão bastante ampla da situação, leva em consideração um grande número de alternativas, tem foco no longo prazo e tem maior habilidade em encontrar soluções criativas. Por fim, o estilo comportamental caracteriza os tomadores de decisões que trabalham bem em grupo, cooperando com outras pessoas, evitam conflitos e buscam aceitação. Apesar das quatro categorias serem distintas pode ser identificado, nos administradores, características que se enquadram em mais de um estilo, e os mais flexíveis mudam seu estilo conforme a situação (ROBBINS, 2009).

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

Analisando a personalidade do indivíduo, uma pessoa cautelosa e conservadora geralmente escolhe uma alternativa de menor risco, em oposição, as autoconfiantes tendem a assumir um risco razoável, porque confiam nas suas decisões. As pessoas indecisas normalmente procuram uma solução perfeita, as rígidas têm dificuldades em identificar os problemas e criar soluções diferentes e as mentalmente flexíveis conseguem desempenhar bem essas tarefas. Os pessimistas tendem a encontrar menos soluções que os otimistas (DUBRIN, 2008).

A inteligência emocional é outro fator que interfere na tomada de decisões “porque a precisão com que você administra seus sentimentos e decifra de outras pessoas afeta a qualidade de suas decisões” (DUBRIN, 2008, p. 90). Igualmente o sexo do decisor influencia no processo individual de decisão. As mulheres, por exemplo, tendem a pensar mais antes de tomar a decisão quando comparado ao homem. Essa característica pode proporcionar uma avaliação mais cuidadosa dos problemas e das escolhas, em contrapartida, pode tornar os problemas mais difíceis de resolver (ROBBINS, 2009).

Medidas de avaliação de desempenho é um fator limitador devido a influencia dos critérios no qual o administrador será avaliado. Já o sistema de recompensas influencia, pois, frequentemente, o administrador escolherá as alternativas em termos de resultados pessoais (ROBBINS, 2009).

As regulamentações formais da organização que programa as decisões, apesar de elevar o desempenho pessoal do funcionário, mesmo sem anos de experiência, limitam as decisões dos administradores. Limitação de tempo imposto pelo sistema impede a execução das etapas do processo decisório corretamente. Por fim, as decisões individuais tomadas anteriormente também definem as escolhas atuais, em outras palavras, os precedentes históricos são como trechos de um fluxo de decisões (ROBBINS, 2009).

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

## **2.9 Tomada de Decisão em Grupo**

Desde a criação das primeiras organizações, teve início também a tomada de decisão em grupo. O grupo pode possuir uma sinergia entre seus membros que o faz decidir melhor quando comparado a qualquer um de seus integrantes individualmente. Isso mostra



uma relativa superioridade do grupo sobre os indivíduos na tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009). DuBrin (2008, p. 248) igualmente concorda e afirma que “em geral, o processo de tomada de decisões em grupo provou ser superior ao individual”.

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

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

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

Muitas organizações utilizam a tomada de decisão em grupo, principalmente, aquelas que possuem vários sócios e que uma decisão precisa da aprovação da maioria, ou também quando busca uma grande quantidade de alternativas. Hitt, Miller e Colella (2007, p. 298) explicam que

A tomada de decisão em grupo é semelhante, em alguns sentidos, à tomada de decisão individual [...] Uma vez que o propósito da tomada de decisão em grupo é chegar a uma solução preferida para um problema, o grupo deve fazer uso da mesma abordagem básica para a tomada de decisão – definir o problema, identificar critérios, coletar e avaliar dados, listar e avaliar alternativas, escolher a melhor alternativa, e implementar essa alternativa.

Segundo Maximiano (2009), ao decidir por tomar decisões em grupo à organização deve, primeiramente, definir as regras da tomada de decisão para que o grupo trabalhe de forma eficiente. “A primeira decisão que um grupo deve tomar, portanto, é decidir como decidir” (MAXIMIANO, 2009, p. 233). Para Dubrin (2008, p. 248) existem três graus em que ocorre a tomada de decisão em grupo:

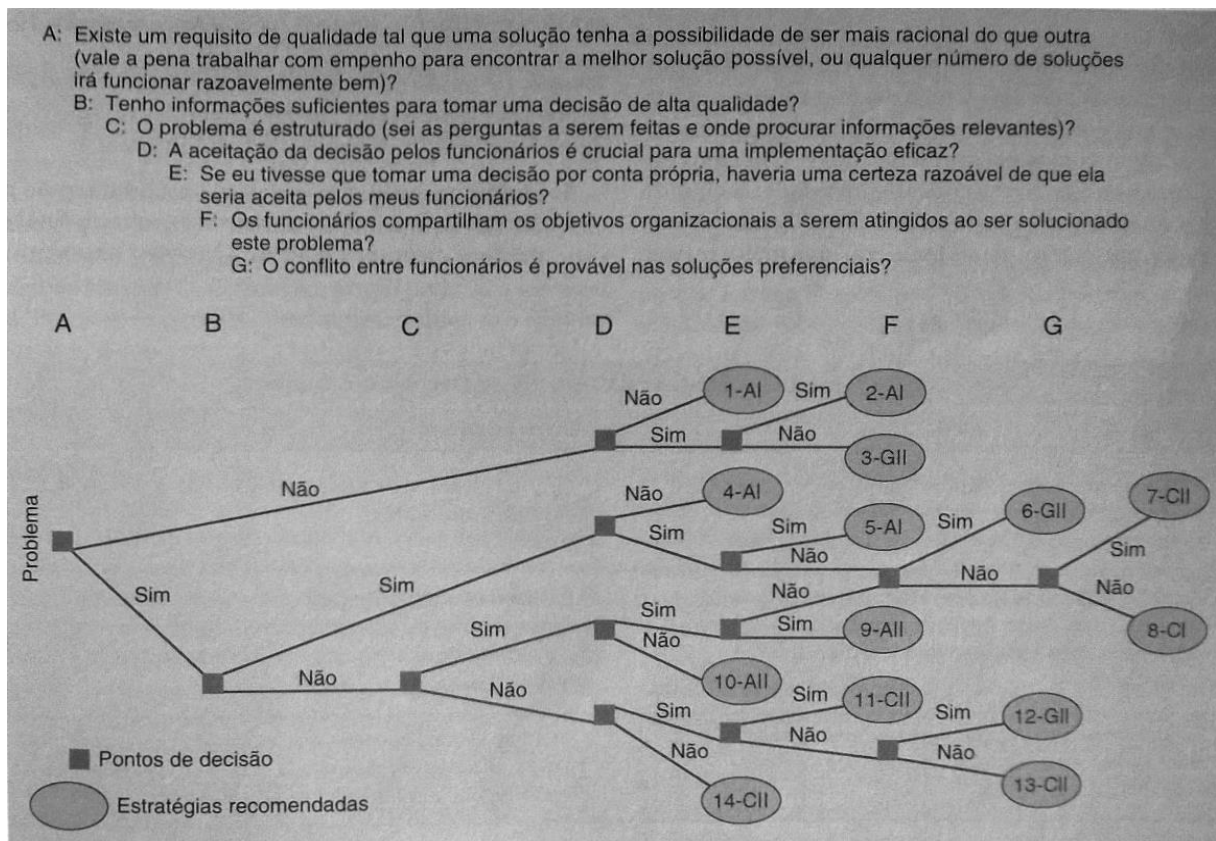
Um extremo é o consultivo, no qual o líder do grupo consulta os membros antes de tomar a decisão. O outro extremo é o democrático, no qual o problema em questão é transferido para o grupo, e os integrantes são *empoderados* para tomar a decisão. Entre os dois extremos existem o processo de tomada de decisão por consenso, em que o gerente compartilha o problema com os membros do grupo. Juntos eles criam e avaliam alternativas e tentam chegar a um acordo para a solução.

Para facilitar a definição do nível do envolvimento do grupo na tomada de decisão, os autores Victor Vroom e Philip Yetton sugerem um método, para eles “[...] o nível correto de envolvimento depende da natureza do problema que é objeto da decisão” (VROOM E YETTON, 1990, *apud* HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 303).

O método proposto por Vroom e Yetton determina que inicialmente o gerente diagnostique a situação do problema, e após, defina o nível de envolvimento dos funcionários, e isso pode ser feito, de acordo com eles, através de sete perguntas diagnósticas, conforme mostra a Figura 5. Em seguida, verifica qual abordagem de envolvimento resultou das respostas, na Figura 6 (VROOM E YETTON, 1990, *apud* HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Para se definir o nível de envolvimento dos demais funcionários na decisão os autores Vroom e Yetton formularam sete questões relacionadas às decisões constando na Figura 5, que deverão ser feitas pelos gerentes e de acordo com a resposta de cada pergunta o gerente segue o fluxograma que no fim indica um código da estratégia.

Figura 5 – Método da Árvore de Decisão para Diagnosticar o Nível Adequado de Envolvimento dos Subordinados em Decisões



Após definido o código da estratégia, que foi gerado a partir das sete questões, o gerente deve compará-lo na Figura 6 que indica qual abordagem do nível de envolvimento dos demais funcionários melhor se encaixa para a decisão em análise.

Figura 6 – Abordagens Gerenciais para o Envolvimento dos Funcionários na Tomada de Decisão

Abordagem	
Nível de Envolvimento dos Funcionários na Decisão ↑ Baixo ↓ Alto	AI — O gerente soluciona o problema ou toma a decisão sozinho, utilizando as informações às quais ele tem acesso naquele momento.
	All — O gerente solicita informações, mas pode não explicar o problema aos funcionários. O papel dos funcionários no processo é fornecer informações específicas; os funcionários não geram nem avaliam alternativas.
	CI — O gerente explica aos funcionários o problema que sejam relevantes, um a um, solicitando sua participação, sem discutir o problema sob a forma de grupo. Depois de discutir o problema com cada um dos funcionários relevantes, o gerente toma a decisão sozinho. Não fica evidenciado se a decisão reflete a contribuição dos funcionários.
	CII — O gerente explica o problema aos funcionários em grupo. O gerente obtém idéias e sugestões dos membros do grupo. Depois disso, o gerente toma a decisão sozinho. A participação dos funcionários pode, ou não, estar refletida na decisão do gerente.
	GII — O gerente explica o problema aos funcionários, em uma reunião de grupo. Eles trabalham em conjunto para gerar e avaliar alternativas, e chegam a um acordo quanto a uma solução. O gerente age como facilitador, orientando a discussão, centrando o foco no problema e garantindo que as questões importantes sejam examinadas. O gerente não força o grupo a aceitar a sua solução, e irá concordar em implementar uma solução defendida pelo grupo.

Fonte: Hitt, Miller e Colella (2007, p. 303)

“As pesquisas têm apoiado o método Vroom-Yetoon para decidir sobre o nível de envolvimento dos funcionários. O método predetermina a qualidade técnica, a aceitação dos subordinados e a eficácia geral das soluções finais” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 304).

Uma das vantagens da tomada de decisão em grupo é a facilidade para gerar muitas alternativas, a técnica mais utilizada é o *brainstorming* e suas variações dependendo de cada caso. De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007, p. 300) “*Brainstorming* (tempestade de ideias): processo por meio do qual um grande número de ideias é gerado, enquanto a avaliação das ideias fica suspensa”. Em outras palavras, o *brainstorming* possui dois princípios básicos: a reação em cadeia para gerar uma grande quantidade de alternativas e a

suspensão do julgamento para que as críticas não possam inibir os participantes (MAXIMIANO, 2009).

*O brainstorming* é uma tentativa de superar as pressões para a conformidade nos grupos de interação, as quais dificultam o desenvolvimento de alternativas criativas. É levado a cabo mediante a utilização de um processo de geração de ideias que estimula, de modo específico, toda e qualquer alternativa, ao mesmo tempo que impede que sejam tecidas críticas a elas (ROBBINS, 2009, p. 115).

Existem algumas variações do *brainstorming* que são o *brainwriting* e o *brainstorming eletrônico*, os princípios são os mesmos, gerar alternativas sem avaliá-las inicialmente, o que difere é o meio utilizado pelos participantes. No *brainwriting* as ideias geradas são escritas, não tem a comunicação verbal (MAXIMIANO, 2009). No *brainstorming eletrônico* ou EBS, as ideias são inseridas em um banco de dados eletrônico, também não tem a comunicação verbal (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Por fim, o *brainstorming* e suas variações possuem algumas características principais: incentivo à imaginação e à utilização de ideias de várias pessoas, não criticam a ideia mesmo parecendo muito ruim naquele momento, e a avaliação só começa no momento em que o grupo não consiga mais pensar em novas ideias (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Com isso, a imaginação do grupo é utilizada ao extremo e sem interferências de avaliações negativas.

O *brainwriting* e *brainstorming eletrônico* são utilizadas para evitar alguns problemas que podem ocorrer no *brainstorming* convencional, Hitt, Miller e Colella (2007, p. 31) citam dois tipos

Um dos problemas pode ser o fato de que os membros do grupo acreditam que as críticas não serão inteiramente eliminadas, mas simplesmente permanecerão sem ser faladas [...] Outro problema pode ser o fato de que alguns membros do grupo simplesmente se deixam distrair pela quantidade significativa de discussões em uma sessão de *brainstorming* em grupo.

Os processos decisórios em grupos são bastante eficazes, entretanto deve ser analisada a sua real necessidade, pois ele é menos eficiente quando comparado à decisão individual, por isso é necessário definir estrategicamente quais decisões serão em grupo e quais as técnicas serão utilizadas para manter as ações com foco nos objetivos da decisão.

## 2.10 Secretariado Executivo e a Tomada de Decisão

O secretário executivo tem uma posição muito importante na organização e inclusive na tomada de decisão. O profissional de secretariado é um facilitador da rotina do executivo com o qual trabalha, ele também gerencia sua própria rotina e toma decisões nas suas atividades diárias (MAZULO; LIENDO, 2010). Para tanto, o secretário necessita apresentar capacidades múltiplas, como explica, Bruno (2006, p. 2)

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

As responsabilidades e funções do secretário nas organizações têm mudado constantemente, conforme afirma Torquato (1991, *apud* BRUNO, 2006, p. 2)

Minha previsão é a de que a secretária tende a assumir maiores responsabilidades na administração dos seus respectivos departamento, passando a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os chefes, recebendo, para isso, maior soma de poderes decisórios. Em termos de novas funções, imagino, por exemplo, que a secretária será responsável pela coleta de dados, organização e planejamento do budget e planilhas de custos de alguns serviços, controle de despesas, organização e operacionalização do sistema de informações e bancos de dados computadorizados, assessoria especial aos chefes para tomada de decisões sobre clima ambiental e re-ordenamento de estruturas, supervisão de serviços de terceiros prestados ao departamento etc.

Através de suas funções, conhecimentos técnicos, domínio operacional de equipamentos, habilidades pessoais e coordenação de alguns serviços e pessoas, o secretário atinge os resultados esperados, além disso, por ocupar o papel de assessor, ele necessita conhecer as técnicas de liderança, comunicação efetiva, motivação, negociação e criatividade, para compreender as ações do executivo que assessora (MAZULO; LIENDO, 2010).

O secretário atua como assessor facilitador, proporcionando respaldo à atuação do gestor, representante do poder, no processo decisório. Com competência profissional e com uma cultura organizacional favorável, o secretário passa a ter uma posição estratégica e privilegiada de influencia na tomada decisão (BRUNO, 2006).

O assessor organizacional de sucesso, que obtém resultados positivos com agilidade e rapidez na tomada de decisão, possui influencias da assessoria exercida por militares que era repleta de regras e intensa disciplina (OLIVEIRA, 2011).

diante de problemas empresariais dos mais variados tipos, os assessores (de formação militar) estrategicamente defendiam a divisão de tarefas entre os todos os integrantes envolvidos no trabalho, visando maximizar os resultados positivos e

reduzir os negativos em relação aos processos de execução e de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2011, p. 45).

As organizações atuais utilizam as informações de forma estratégica, e de acordo com Choo os três propósitos principais são:

1) para dar sentido às mudanças do ambiente externo (significado); 2) para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e; 3) para tomar decisões importantes. As três atividades estão interligadas e se alimentam mutuamente, sendo que a organização que tem capacidades para integrar efetivamente os três processos pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 2003, *apud* DURANTE, 2012, p. 54).

A autonomia do secretário na tomada de decisão tem aumentado de forma considerável, identificar e solucionar problemas intrínsecos ao seu trabalho faz parte da sua rotina, e no que se refere a assessorar seus superiores nessas atividades o secretário atua principalmente fornecendo informações que servirão para fundamentar a tomada de decisão (DURANTE, 2012).

A atividade da assessoria facilita a tomada de decisão do executivo, através de pesquisas, investigações e coleta de informações (KWASNICKA, 1995, *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 59), “e mesmo quando as secretárias executivas apenas transmitem as decisões já tomadas, a escolha pela forma de anunciar as decisões, pode minimizar o impacto de decisões impopulares” (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999, *apud* RICCORDI, 2009, p. 49).

Na atividade de gerenciamento das informações percebe-se que muitos secretários atuam pesquisando e disponibilizando informações necessárias ao processo decisório, sendo essa uma função de apoio à tomada de decisão (RICCORDI, 2009). Carvalho e Silva (1998, *apud* RICCORDI, 2009, p. 11) complementam que “com as novas estruturas organizacionais, a secretária agregou funções [...] e passou a gerenciar todas as informações da empresa, processando, armazenando e compartilhando com demais setores”.

Como gerenciador das informações da organização o secretário tem uma visão sistêmica. O acesso às informações confidenciais, estruturadas e não estruturadas, possibilita que o mesmo analise criticamente os dados e oriente o seu gestor considerando a complexidade organizacional, influenciando direta ou indiretamente o processo decisório (Bruno, 2006). Cabe ao secretário também criar conhecimento a partir das informações que gerencia, através da sua capacidade reflexiva e seus conhecimentos organizacionais (DAVENPORT; BECK, 2001, *apud* RICCORDI, 2009).

O secretário deve ter a capacidade de avaliar quais informações serão importantes para o administrador no processo decisório, Riccordi (2009, p. 23-24) explica que

No processo decisório, a quantidade de informações e conhecimentos à disposição do decisor não poderá ser excessiva. Portanto, na função de suporte à decisão, a Secretária deverá, através do conhecimento, ter uma compreensão maior do problema a fim de optar por quais informações irá selecionar baseadas nas necessidades das diversas situações. Mais uma vez observamos a importância da Secretária ser capaz de processar as informações, analisando diversos dados, para contribuir de maneira mais precisa nas decisões. Além disso, é fundamental que esta profissional tenha consciência da responsabilidade do seu papel neste processo. Cada informação que ela transmite irá influenciar estas decisões, o que poderá afetar toda a organização tanto de maneira positiva, quanto negativa. Quanto mais completas e precisas forem suas contribuições, melhores poderão ser as decisões do (a) gestor (a), e isso irá, sem dúvida, se refletir no desempenho de toda a empresa.

Conhecer os níveis de classificação das informações é importante para aqueles que assessoram a tomada de decisão, pois cada nível organizacional precisa de um tipo de informação diferenciada (MORESI, 2000, *apud* RICCORDI, 2009). Mazulo e Liendo (2010, p. 19) classificam o fluxo de informações em três tipos conforme a Quadro 4.

Quadro 4 – Níveis do fluxo de informação

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

Fonte: adaptado de Mazulo e Liendo (2010).

O secretário deve filtrar as informações que irá repassar, “[...] altos escalões de uma empresa necessitam de informações qualitativas, com algum valor agregado, enquanto nos escalões mais baixos a necessidade é de informações qualitativas” (MORESI, 2000, *apud* RICCORDI, 2009, p. 24).

Para o secretário ter uma atuação assertiva na tomada de decisão “além de perceber, analisar e compreender a situação/problema e suas inter-relações, necessita conhecer amplamente os processos, as estratégias e a dinâmica organizacional de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução” (DURANTE, 2012).

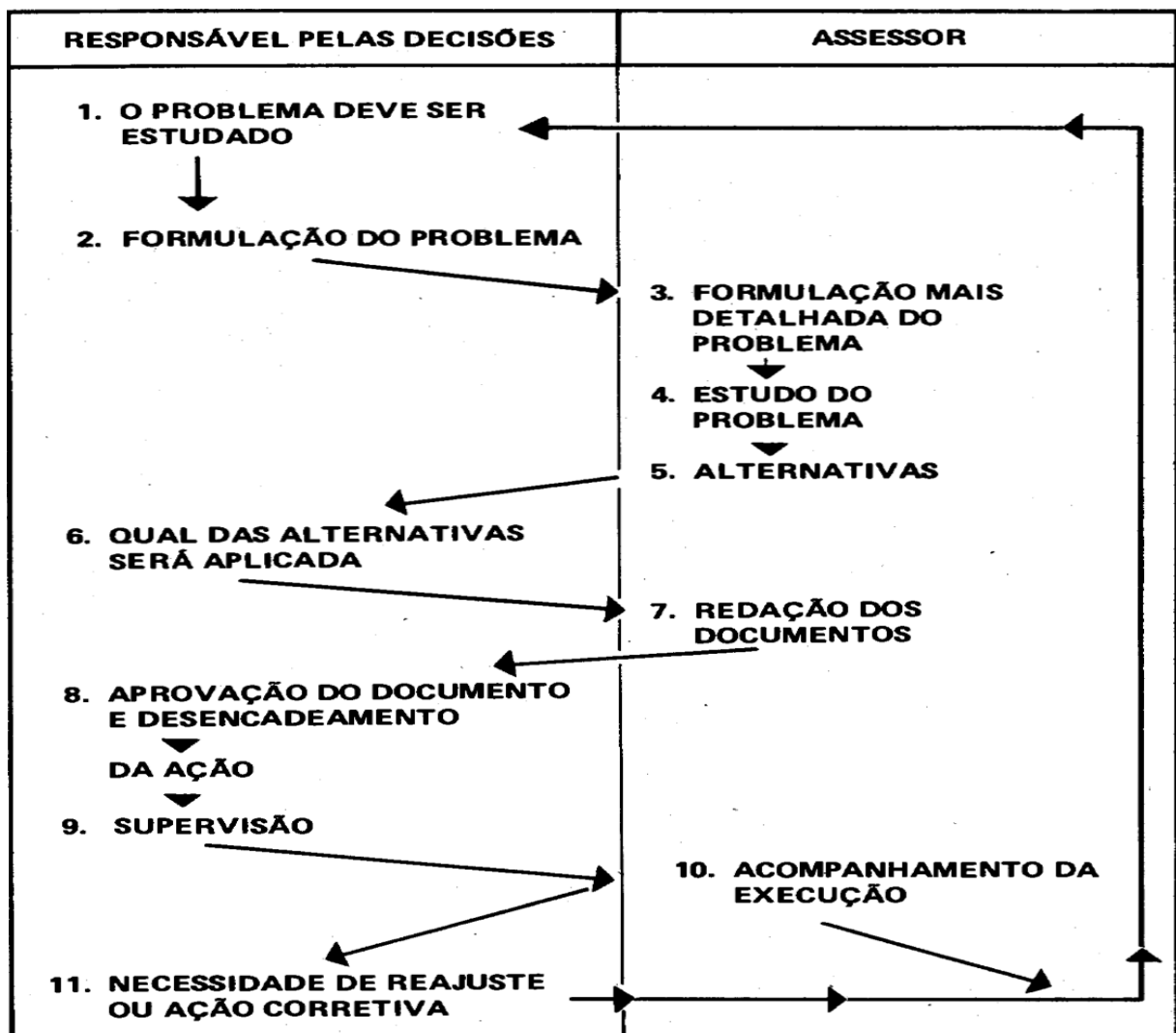
O gerenciamento do tempo do gestor também é uma atividade importante ao processo decisório. Na visão de Bruno (2006, p. 32) o secretário

[...] é responsável direto pela administração do tempo de seu administrador imediato. O saber planejar e como fazê-lo pode ser um diferenciador significativo no

processo estratégico para organização (do administrador) no momento da tomada de decisão.

Teixeira (1977) já demonstrava a atuação dos assessores no processo decisório e suas considerações ainda são atuais e esclarecedoras para o tema em estudo. Segundo o autor, um assessoramento adequado deve estar presente nas fases de elaboração da decisão, formulação da decisão e acompanhamento da decisão. A fase de elaboração da decisão inclui as etapas de formulação mais detalhada do problema, estudo do problema e tomada da decisão. Em seguida na fase da formulação da decisão as etapas são: a redação dos documentos e o desencadeamento da ação. Por último, na fase de acompanhamento da decisão as etapas são: supervisão, reajuste e ação corretiva, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – Visão Esquemática do Papel da Assessoria no Processo Decisório



Fonte: Teixeira (1977, p. 91).



A etapa de formulação mais detalhada do problema é o início da atuação do assessor. O problema pode surgir de várias circunstâncias, o importante é o assessor deixar claro para o responsável pela decisão a existência do problema formulado (TEIXEIRA, 1977).

A etapa que se faz o estudo do problema só deve ser iniciada após o responsável pela decisão reconhecer que o problema deve ser estudado. O estudo deve fornecer, a partir da delimitação exata do problema, diferentes soluções válidas e recomendar a que for julgada mais vantajosa. A atividade do assessor nessa etapa é levantar e coletar os dados dentro ou fora da organização, para manter o caráter globalizado e integrado do estudo (TEIXEIRA, 1977).

Na etapa da tomada de decisão é necessário que o assessor identifique os possíveis reflexos, internos e externos, da solução que será adotada. Pois, os resultados da decisão irão afetar toda a organização (TEIXEIRA, 1977).

A redação dos documentos que traduza as decisões e que oriente ao nível de execução a aplicação dos meios para atingir os objetivos da decisão deve indicar: os objetivos a alcançar, os elementos envolvidos, as tarefas e responsabilidades, os meios que serão utilizados e os prazos que devem ser cumpridos. Após sua confecção, deve ser submetido ao responsável pela decisão para sua devida homologação (TEIXEIRA, 1977).

O desencadeamento da ação se dá basicamente através da emissão dos documentos redigidos para todos os interessados (TEIXEIRA, 1977). Em seguida, na etapa de supervisão os assessores atuam complementando a atenção dada “à execução das diversas tarefas que concorrem para a consecução do objetivo fixado na decisão tomada” (TEIXEIRA, 1977, p. 89).

Através da supervisão feita pelos assessores, estes podem identificar a necessidade de reajuste na execução das tarefas, tendo como base os objetivos pré-fixados, os fatores que iniciaram a tomada de decisão e ao surgimento de novos fatos. (TEIXEIRA, 1977).  
Por fim,

Todos os reajustes que afetem qualquer daqueles elementos da decisão tomada devem ser planejados e coordenados pela equipe de assessores e levados ao responsável pela decisão para novas decisões que possibilitem ações corretivas (TEIXEIRA, 1977, p. 89).

Com isso, os secretários devem sempre estar atualizados sobre as mudanças ocorridas no âmbito organizacional e no mercado, para adquirir novos conhecimentos e conseguir acompanhar essas mudanças, e, como assessor direto do administrador, o secretário executivo precisa também estar preparado e capacitado para auxiliar na tomada de decisão e

até mesmo tomar decisões no seu departamento ou na ausência do administrador, para tanto, o secretário deve ter uma visão holística da empresa e do mercado onde a empresa atua.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo da presente pesquisa é compreender a participação do secretário executivo no processo decisório nas organizações, buscando identificar as suas contribuições. Desta forma, classifica-se, quanto a seus objetivos, como descritiva que, conforme Vergara (1998, p. 45), preocupa-se em expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Também tem abordagem qualitativa, pois estuda a ausência ou presença de qualidades ou características (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto ao método empregado, inicialmente foi feita a revisão na literatura disponível, a partir de materiais publicados, “com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho” (GIL, 2010, p. 29), e possibilitar “o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 57). Nesta fase, foram revisados conceitos e teorias envolvidos no estudo, a saber: tipos de decisões; processo decisório; modelos de tomada de decisão racional, gerencial e criativo; ética e moral na tomada de decisão; tomada de decisão individual e em grupo; e o secretariado executivo na tomada de decisão.

Na sequência, adotou-se o estudo de caso único, que foi escolhido por se entender como método mais adequado para responder a problemática da pesquisa uma vez que possibilita um estudo aprofundado do caso. O estudo de caso tem como propósito “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos” (GIL, 2010, p. 38). Yin (2005, p. 20) enfatiza que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

O universo desse estudo foi constituído de empresas do setor privado que possuem em seu quadro de funcionários secretários executivos formados atuando na área. A amostra foi selecionada de modo não-probabilístico, do tipo por conveniência que “envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias” (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 247) e intencional que “é uma forma de amostra por conveniência em que o julgamento do pesquisador é usado para selecionar elementos da amostra” (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 247). O setor privado foi escolhido por se entender mais propício para identificar as contribuições dos profissionais de secretariado executivo por ser menos regado quando comparado à esfera pública. Partiu-se do pressuposto que no setor privado, por ser menos burocrático e hierarquizado, além de ter uma cultura mais flexível, o secretário executivo tem maior participação no processo decisório.

Tratando-se dos sujeitos da pesquisa, elegeu-se o(a) secretário(a) executivo(a) e seu gestor imediato, podendo este ter cargo de gestão intermediária ou estratégica, justamente porque nestes casos a tomada de decisão faz parte da rotina de trabalho e estas geram consequências que afetam toda a organização. Além disso, nestes casos, presume-se a participação do secretário executivo no processo de decisão.

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

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

Com essa base, várias empresas foram contatadas. Uma não autorizou a realização do estudo por estar em processo de mudança e com outras não foi possível agenda com o gestor para proceder à coleta de dados em tempo hábil de finalização do estudo.

O estudo foi realizado em uma empresa de construção civil, cujo nome será mantido no anonimato, assim como dos sujeitos participantes. A empresa levará o nome de Alfa e os sujeitos serão identificados como secretária executiva e gestor.

A técnica escolhida para coleta de dados foi a entrevista em profundidade que é considerada “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” (YIN, 2005, p. 116). Marconi e Lakatos (2010, p. 80) explicam que a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

O roteiro da entrevista foi estruturado previamente, com base no referencial teórico e nos objetivos do estudo, com perguntas predeterminadas abertas possibilitando uma investigação mais profunda e precisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). No apêndice A e B encontram-se os roteiros das entrevistas.

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

No início da entrevista a secretária executiva e o gestor assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o gestor assinou o Termo de Autorização da Empresa. Tais documentos encontram-se em apêndice (Apêndices C e D) na versão não assinada para preservar a identidade da empresa e dos sujeitos da pesquisa.

Os dados foram obtidos unicamente através da secretária executiva e do gestor, pois a empresa não possui *site* ou algum outro meio eletrônico que poderia fornecer as informações relevantes.

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

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

Devido a uma urgência, durante a realização da entrevista, o gestor precisou se ausentar do escritório e não retornou até o final daquele expediente. Em contato posterior e não havendo disponibilidade na agenda para receber novamente a pesquisadora, o roteiro foi enviado por *e-mail*, tendo sido respondido no dia 19 de novembro de 2014. Os dados coletados tanto com a secretária executiva quanto com o gestor são apresentados no próximo capítulo e analisados a luz do referencial teórico.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização da Empresa Alfa

A empresa Alfa é cearense, localizada na cidade de Fortaleza, atua há 19 anos no mercado nas áreas de Projetos e Obras Cíveis, atualmente, com foco em licitações de obras públicas e conta com equipe técnica para atender as mais diversas exigências do mercado.

A missão da empresa é executar obras com agilidade, buscando superar expectativas, priorizando os clientes e os compromissos firmados em contrato, e sua visão é ser referência de excelência na construção civil com soluções integrada, através de obras que surpreendam as expectativas do cliente com inovação, solidez, confiança, eficiência segurança e qualidade.

Os valores da empresa em estudo são:

- a) Qualidade e inovação: através de investimentos contínuos no aperfeiçoamento e inovação dos processos.
- b) Foco no resultado: buscando maximizar a produtividade para garantir a perenidade da empresa e condições de trabalho adequadas aos profissionais.
- c) Transparência: através do fornecimento das informações sobre as atividades de forma clara, objetiva e acessível.
- d) Respeito às pessoas e ao meio ambiente: agindo sempre de forma justa e correta com seus públicos e atuando com responsabilidade ambiental e promovendo a sustentabilidade.
- e) Atuação responsável: atendendo à legislação de forma íntegra e respeitando a diversidade de acordo com as normas universais de boa convivência humana.

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

O quadro de colaboradores do escritório, a estrutura e a diretoria são divididos com outra empresa do mesmo ramo de atividade, mas que são juridicamente separadas. A diretoria é composta por quatro sócios de ambas as empresas, que são: Diretor Geral/Comercial, Gerente Administrativo/Diretor de T.I, Diretor Técnico e Diretor Financeiro, sendo todos assessorados pela mesma secretária executiva.

As empresas possuem os setores: financeiros, comercial/compras, técnico, T.I e Recursos Humanos (R.H), compostos por colaboradores internos e externos, e a contabilidade é terceirizada.

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

O seu portfólio de obras possui construções, reformas, implantação de sistemas de drenagem, sistemas de abastecimento de água, entre outros empreendimentos. São exemplos de obras já executadas: construção do novo bloco didático da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC); construção da Faculdade Oboé; reforma do Avenida Shopping; construção de agências do Banco do Nordeste em Natal no Rio Grande do Norte e Salvador na Bahia; construção do Terminal de Cargas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária do Ceará (EMBRAPA/CE). Entre as obras em andamento estão: nova sede do Conselho Regional de Medicina; nova sede da Procuradoria Regional do Trabalho; dois blocos novos da Universidade Federal do Ceará; dois blocos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) em Redenção.

#### **4.2 A tomada de decisão na empresa Alfa**

Um dos focos das entrevistas realizadas com o gestor e a secretária executiva buscava compreender como ocorre o processo de tomada de decisão na empresa.

Inicialmente buscou-se saber qual o entendimento dos entrevistados acerca da tomada de decisão. Tomada de decisão para o gestor significa “fazer a melhor escolha, com menor perda, seja de tempo, material ou intelectual”. A visão segue o conceito de Maximiano (2009), para o autor tomar decisões é aproveitar uma oportunidade ou resolver um problema.

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

As decisões em grupo na empresa acontecem para solucionar problemas mais complexos, que envolvam vários setores e/ou que as consequências sejam de grande importância para a empresa, que podem ser caracterizadas como não programadas que, segundo DuBrin (2008, p. 83), se tratam de respostas particulares a problemas complexos e

não recorrentes, nos quais não se tem alternativas especificadas previamente; de risco envolvendo “certeza incompleta com relação aos resultados de vários cursos de ação alternativos”. Também de incerteza quando os responsáveis pela tomada de decisão possuem poucas informações e com elas precisam definir qual alternativa será escolhida (DUBRIN, 2008).

Quando o diretor geral precisa solucionar um problema, geralmente, se reúne com os demais diretores, a secretária executiva e as pessoas que ele julga envolvidos, para que todos exponham suas alternativas, em seguida ele julga as melhores com os participantes e escolhe a solução satisfatória para ser implementada. Também já é decidido a distribuição das atividades, conforme afirma o gestor “muitas vezes não é priorizado a melhor decisão, mas sim a que mais se adapta a situação”. O método de decisão em grupo utilizado não pode ser caracterizado como brainstorming ou suas variações, pois de acordo com Hitt, Miller e Colella (2007, p. 300) “Brainstorming (tempestade de ideias): processo por meio do qual um grande número de ideias é gerado, enquanto a avaliação das ideias fica suspensa”, e com os dados obtidos não pode-se afirmar que o julgamento das alternativas fica suspenso até que todos tenham exposto suas ideias.

Entende-se que a empresa segue a “abordagem básica para a tomada de decisão – definir o problema, identificar critérios, coletar e avaliar dados, listar e avaliar alternativas, escolher a melhor alternativa, e implementar essa alternativa” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 298) e que devido a racionalidade limitada a empresa adota as decisões satisfatórias, que representam “o melhor compromisso possível entre os múltiplos critérios de decisão” (GOMES, 2007, p. 15).

Ambos os entrevistados informaram que a decisão final é sempre do diretor geral, e caso a alternativa escolhida gere outros problemas ele assume as responsabilidades. Conforme afirma a secretária executiva “o diretor geral faz a reunião em grupo, apresenta o problema, ouve as sugestões e decide o que vai ser feito”. Com isso, percebe-se que o grau de tomada de decisão em grupo da empresa é o consultivo, “no qual o líder do grupo consulta os membros antes de tomar a decisão” (DUBRIN, 2008, p. 248).

Considerando a tomada de decisão em grupo as principais vantagens apontadas pelos entrevistados são: a possibilidade de contribuição de todos os colaboradores, o que facilita a aceitação das decisões, e a visualização de situações que poderiam passar despercebidas, confirmando a visão de Robbins (2009) ao afirmar que o grupo possui a capacidade de gerar informações e conhecimentos mais completos, diversidade de pontos de vista e facilidade de aceitação de uma solução.



Se tratando das desvantagens as apontadas são: ruídos na comunicação, podendo existir quando a atividade de execução da decisão é repassada por outro colaborador que não seja o diretor geral e a demora nos processos, que reflete a visão de Robbins (2009) de que as principais vantagens da tomada de decisões individual são: a rapidez, a consistência de valores e a coerência nas decisões.

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

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

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

A principal característica do decisor apontada pela secretária executiva que influência na tomada de decisão é a independência, sendo que ele só solicita auxílio quando é necessário, e a característica pessoal apontada pelo gestor é a busca pela praticidade e facilidade desde o início do processo decisório até a execução. Percebe-se através das características pessoais apontadas pelo gestor que seu estilo de tomada de decisão predominante de acordo com a classificação de Robbins (2009) é o diretivo no qual as pessoas que se enquadram buscam a racionalidade, a diminuição da ambiguidade, são eficientes e

lógicas, tomam decisões rápidas e centradas no curto prazo, entretanto, isso resulta em decisões tomadas com poucas informações e poucas alternativas avaliadas.

Os aspectos éticos e morais são tidos como fator de importância na tomada de decisão, na visão do gestor “acima de tudo tem a imagem da empresa em questão” e para a secretária executiva a empresa deve levar a moral e a ética em primeiro lugar para manter-se coerente com seus valores. A partir das informações obtidas percebe-se que os critérios utilizados pela empresa para tomada de decisões éticas segundo a classificação de DuBrin (2008) é o utilitarista no qual o enfoque dele é nas consequências, no qual se ninguém for prejudicado a decisão é ética. Pois, pode ser definido se a decisão afetará a imagem da empresa ou se está de acordo com seus valores através das consequências.

#### **4.3 A participação do secretário executivo na tomada de decisão**

A segunda etapa das entrevistas visava identificar a participação da secretária executiva na tomada de decisão. Identificou-se que a secretária executiva da empresa Alfa tem poder decisório nas questões ligadas as suas atividades, especialmente inerentes ao gerenciamento do seu tempo. Nas palavras da secretária executiva: “nas minhas atividades o que eu posso decidir sozinha é o que vai me auxiliar em benefício de tempo”.

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

Essas afirmações confirmam a visão de Durante (2012) em relação à autonomia do secretário, que segundo o autor tem aumentado de forma considerável, identificar e solucionar problemas intrínsecos ao seu trabalho faz parte da sua rotina.

Na visão do gestor, a secretária executiva participa no processo decisório da empresa de forma a “agilizar as informações para tomada de decisão mais rápida e correta” e sua participação é importante para organizar as decisões. Neste aspecto, destaca-se a opinião de Bruno (2006) ao afirmar que “a vida profissional e pessoal de um administrador, em qualquer organização, precisa de apoio, facilitando e viabilizando o processo decisório”.

Confirmando a visão do gestor, para a secretária executiva a sua principal contribuição na tomada de decisão é o gerenciamento da informação. De acordo com a secretária executiva, o diretor geral da empresa espera que ela sempre esteja informada de todos os acontecimentos do escritório, “o que eu posso fazer de melhor é ajudar ele sendo os

olhos dele aqui dentro da empresa”, sendo que “a informação é o primordial do escritório”, confirmando que o secretário fornece informações que servirão para fundamentar a tomada de decisão (DURANTE, 2012).

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

Uma das formas que ela busca informação é através da convivência com todos os setores, outra é através do gerenciamento do e-mail do diretor geral, no qual ela tem autoridade para responder o que tiver conhecimento e quando é um assunto desconhecido, ela entre em contato com o diretor geral para saber quais providências devem ser tomadas. Esse contexto ilustra a opinião de Carvalho e Silva (1998, *apud*, RICCORDI, 2009, p. 11) de que “com as novas estruturas organizacionais, a secretária agregou funções [...] e passou a gerenciar todas as informações da empresa, processando, armazenando e compartilhando com demais setores”.

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

A secretária executiva procura se respaldar para sempre estar informada de tudo, desde o planejamento, até o acompanhamento do prazo de entrega, buscando filtrar as informações que irá repassar.

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

A oficialização da decisão pode ser feita através de e-mail, comunicado ou ofício, mas não é um fato obrigatório, muitas decisões são tomadas sem que haja essa formalidade, quando é necessária a atividade é de responsabilidade da secretária executiva, “e mesmo

quando as secretárias executivas apenas transmitem as decisões já tomadas, a escolha pela forma de anunciar as decisões, pode minimizar o impacto de decisões impopulares” (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION *apud* RICCORDI, 2009, p. 49).

Nas fases de execução e acompanhamento da decisão a secretária executiva atua direcionando a tarefa ao colaborador mais indicado, informando as resoluções da decisão aos demais colaboradores, quando possível participando e cobrando a execução das atividades. Na visão do gestor o acompanhamento dela “ajuda e acelera na execução”. A partir das informações obtidas entende-se que a supervisão os assessores atuam complementando a atenção dada “à execução das diversas tarefas que concorrem para a consecução do objetivo fixado na decisão tomada” (TEIXEIRA, 1977, p. 89).

Retomando o processo de tomada de decisão que consiste basicamente nas etapas: definir o problema, coletar e avaliar os dados, listar e avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, e implementar e acompanhar, pode-se afirmar que a secretária executiva participa na primeira etapa quando o problema é relativo às suas atividades, na segunda etapa através da coleta, análise e fornecimento dos dados, por ser a detentora de muitas informações da empresa. Na etapa de listar e avaliar as alternativas, atua quando é solicitado pelo gestor, especialmente quando se trata de problemas do escritório, na etapa de selecionar a alternativa, fica na responsabilidade do diretor geral, com exceção das decisões individuais, nesse caso a secretária também seleciona a alternativa que jugar melhor para resolver seus problemas. Na última etapa a secretária contribui na implementação da decisão quando está de acordo com suas habilidades e no acompanhamento para direcionar, ajudar e cobrar a execução das atividades, mantendo a diretoria informada.

## 5 CONCLUSÕES

O secretariado executivo por ser uma profissão facilitadora está conseguindo cada vez mais atenção da área empresarial. Nesta pesquisa buscou-se realizar um estudo acerca das suas contribuições na tomada de decisão de uma empresa privada, para isso foi necessário entender as funções da secretária executiva e como acontece a tomada de decisão na empresa em estudo.

É possível perceber a importância da tomada de decisão para o ambiente organizacional, pois esta atividade encontra-se presente em todos os níveis da empresa e tem influência direta nos resultados. O tipo da decisão irá definir como ela será tomada, as decisões podem ser: programada, não programada, com grau de certeza, risco ou incerteza, estruturada, semiestruturada e não estruturada, considerando também a propensão a assumir risco do responsável pela decisão e dos objetivos que devem ser alcançados.

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

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

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

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

Portanto, no que se refere ao gerenciamento das informações é a principal

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

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

Assim, observa-se através das respostas que a secretária executiva contribui de diferentes formas na tomada de decisão, ela pode ser envolvida diretamente, tendo sua opinião consultada, fornecendo informações, acompanhando ou participando da execução, como também de forma mais indireta, buscando apenas os dados solicitados ou transmitindo a decisão.

Retomando as etapas básicas do processo de tomada de decisão o secretário executivo participa da definição do problema quando é relativo às suas atividades, na segunda etapa de coleta e avaliação dos dados coletando, analisando e fornecendo os dados necessários. Na terceira etapa de listar e avaliar as alternativas, atua quando é solicitado pelo gestor, especialmente quando se trata de problemas do escritório, na etapa de selecionar a alternativa, o secretário seleciona a alternativa que jogar melhor para resolver seus problemas. Na última etapa de implementação e acompanhamento o secretário contribui na implementação quando está de acordo com suas habilidades e no acompanhamento para direcionar, ajudar e cobrar a execução das atividades, mantendo a diretoria informada.

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

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 7.377** de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm)>. Acesso em: 27 nov. de 2014.

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos\\_trab\\_cientificos\\_xvconsec\\_1lugar\\_a.pdf](http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_xvconsec_1lugar_a.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2014.

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

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

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

FARIA, Daniela Amanda de Almeida; PACHECO, Flávia Lopes. O secretário executivo e a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior do estado de sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.104-125, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/141/pdf#.VIKGkPnF9ps>>. Acesso em: 01 out. 2014.

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

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

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

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

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

OLIVEIRA, Saulo Alberto de. **Brevíssimo tratado conceitual da assessoria: para entender o secretariado**. Guarapuava: Gráfica Ideal, 2011.

RICCORDI, Mariana Alissa Ritter. **Gestão do conhecimento: o papel da secretária na geração de conhecimento empresarial e no processo decisório do executivo**. 2009. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Secretariado Executivo Bilíngue, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-do-conhecimento-o-papel-da-secretaria-na-geracao-de-conhecimento-empresarial-e-no-processo-decisorio-do-executivo/2131/>>. Acesso em: 01 out. 2014.

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

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

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

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

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



## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA À SECRETÁRIA EXECUTIVA

ROTEIRO SECRETÁRIA EXECUTIVA	
Objetivos Específicos	Questões
Verificar se este profissional possui conhecimentos acerca dos conceitos e modelos de tomada de decisão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De forma breve, pra você o que é tomada de decisão?</li> <li>2. Você conhece algum modelo de tomada de decisão?</li> </ol>
Identificar como ocorre o processo decisório na organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Você precisa tomar algum tipo de decisão? Em quais situações?</li> <li>4. Como ocorre a tomada de decisão na organização? (Ex. na solução de problemas e na definição de ações).</li> <li>5. Existe um indivíduo ou grupo responsável pela decisão final?</li> <li>6. Quem são os envolvidos na tomada de decisão?</li> <li>7. Quais características pessoais do decisor você acha que influenciam na tomada de decisão?</li> <li>8. Quais vantagens e desvantagens você identifica na tomada de decisão em grupo? (Ex. em uma reunião para solucionar um problema que envolve vários setores)</li> <li>9. Existe algum tipo de padrão na tomada de decisão? (Ex. periodicidade, processo, reunião).</li> <li>10. A criatividade é estimulada para gerar alternativas na tomada de decisão? Como?</li> <li>11. Você considera que os aspectos morais e éticos são relevantes para a tomada de decisão? Por quê?</li> </ol>
Identificar quais as contribuições do profissional de secretariado na tomada de decisão na organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. De que forma você participa do processo decisório?</li> <li>13. Em quais situações sua opinião é consultada na tomada de decisão?</li> <li>14. Você considera que fornece informações e conhecimentos necessários para a tomada de decisão? Como?</li> <li>15. Você costuma reunir as informações importantes para a resolução de um problema? Em quais situações? De que forma?</li> <li>16. Você costuma contribuir com alternativas para solucionar problemas? Em quais situações? De que forma?</li> <li>17. Em quais situações sua opinião é consultada para julgar as alternativas da decisão?</li> <li>18. Quando uma decisão é tomada, você faz algum tipo de documento especificando as resoluções da decisão? Como é feito?</li> <li>19. Quando uma decisão é tomada você participa das ações de acompanhamento da execução? De que forma?</li> <li>20. Como você considera que contribui para a tomada de decisão da organização e do gestor?</li> </ol>

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR

ROTEIRO GESTOR	
Objetivos específicos	Questões
Verificar se este profissional possui conhecimentos acerca dos conceitos e modelos de tomada de decisão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De forma breve, pra você o que é tomada de decisão?</li> <li>2. Na sua tomada de decisão você utiliza algum modelo específico?</li> </ol>
Identificar como ocorre o processo decisório na organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Que tipos de decisões o senhor precisa tomar?</li> <li>4. Como ocorre a tomada de decisão na organização? (Ex. na solução de problemas e na definição de ações).</li> <li>5. Existe um indivíduo ou grupo responsável pela decisão final?</li> <li>6. Quem são os envolvidos na tomada de decisão?</li> <li>7. Quais suas características pessoais você acha que influenciam na tomada de decisão?</li> <li>8. Quais vantagens e desvantagens você identifica na tomada de decisão em grupo? (Ex. em uma reunião para solucionar um problema que envolve vários setores)</li> <li>9. Existe algum tipo de padrão na tomada de decisão? (Ex. periodicidade, processo, reunião).</li> <li>10. A criatividade é estimulada para gerar alternativas na tomada de decisão? Como?</li> <li>11. Você considera que os aspectos morais e éticos são relevantes para a tomada de decisão? Por quê?</li> </ol>
Identificar quais as contribuições do profissional de secretariado na tomada de decisão na organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Qual a contribuição da sua secretária na sua tomada de decisão?</li> <li>13. De que forma você considera importante a participação da secretária na tomada de decisão?</li> <li>14. Em quais situações você consulta a opinião da secretária na tomada de decisão?</li> <li>15. Em quais situações você solicita à secretária informações e conhecimentos importantes para a tomada de decisão?</li> <li>16. Você costuma solicitar à sua secretária que reúna informações relevantes para a resolução de um problema? Em quais situações?</li> <li>17. Você costuma considerar as alternativas propostas pela sua secretária para resolução de problemas? Por quê?</li> <li>18. Em quais situações você solicita a opinião da sua secretária para julgar as alternativas da decisão? Por quê?</li> <li>19. Quando uma decisão é tomada, você solicita que sua secretária faça algum documento especificando as resoluções da decisão? Como e por quê?</li> <li>20. A sua secretária participa das ações de acompanhamento da execução da decisão? Como e por quê?</li> </ol>

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo: A participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão, que tem como objetivo principal compreender a participação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações, buscando identificar as suas contribuições.

Trata-se de uma Monografia desenvolvida por Mayara de Fátima Rodrigues Cavalcante e orientada pela Prof.<sup>a</sup> Ma. Daniela Giareta Durante, do curso de Secretariado Executivo, do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará.

A pesquisa, utilizando a metodologia do estudo de caso, consistirá na realização de entrevista semi-estruturada gravada junto aos participantes do estudo e posterior transcrição e análise dos dados. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o nome da empresa e dos sujeitos entrevistados. Os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de TCC, monografia ou artigo científico, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração e, em caso de interesse, podemos disponibilizar os resultados obtidos.

Mayara de Fátima Rodrigues Cavalcante  
Pesquisador (a)

Prof.<sup>a</sup> Ma. Daniela Giareta Durante  
Orientador (a)

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa “As contribuições dos secretários executivos na tomada de decisão das organizações”, permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados para fins acadêmico-científicos.

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Assinatura do Pesquisado/da  
Pesquisada

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos, entrar em contato com os responsáveis pelo estudo:

**e-mail:** mayara\_fatima@hotmail.com **Telefone:** 85 8880 7700

## APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

### Termo de Autorização da Empresa

Neste ato, e para todos os fins em direito admitidos, autorizo expressamente, como responsável pela empresa/instituição a realização do desenvolvimento do estudo de caso, a seguir discriminado:

**Modalidade:** Estudo de caso para monografia

**Título:** A participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão

**Aluno:** Mayara de Fátima Rodrigues Cavalcante

**Orientador:** Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela Giareta Durante

**Objetivo principal:**

Compreender a participação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações, buscando identificar as suas contribuições.

Procedimentos utilizados autorizados:

(X) entrevista gravada com funcionários

(X) pesquisa em dados / documentos da empresa a fim de compreender o seu funcionamento e de descrevê-la no trabalho monográfico.

Informamos que o sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente, nenhum nome, identificação de pessoas ou de locais interessa a esse estudo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de TCC, monografia ou artigo científico, na apresentação áudio-visual dos mesmos, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Agradecemos sua colaboração e, em caso de interesse da empresa, podemos disponibilizar cópia do trabalho monográfico após sua conclusão.

Fortaleza,            de                                            de 2014.

#### Assinatura

#### Cargo/Função

Nome:

Telefone:

Qualquer dúvida ou maiores esclarecimentos, entrar em contato com o responsável pelo estudo:

e-mail: mayara\_fatima@hotmail.com Telefone: 85 8880 7700