

**Título**

**O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações**

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Vico Mañas**

**Ivone Maria Bruno**

## **O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações**

“A primeira conjectura que se faz a respeito da inteligência de um senhor baseia-se na observação dos homens que tem em torno de si. Se estes forem competentes e fiéis, o príncipe sempre poderá ser reputado sábio, porque soube reconhecê-los fiéis!!”

Maquiavel, em O Príncipe

### **Resumo**

No mundo das organizações as transformações são constantes e faz com que as competências dos responsáveis pelas decisões tomadas acelerem a suas capacidades competitivas, adotando estratégias, estruturas, tecnologias, produtos e serviços que necessitam ser constantemente adaptados a contextos geralmente repletos de conflitos.

Os Administradores exercem o papel de estrategistas, determinam as atividades necessárias para atingir os objetivos da organização e estabelecem a estrutura e os recursos necessários para que o desempenho das pessoas envolvidas alcancem os resultados que atendem às expectativas dos participantes no processo.

Neste cenário o Profissional de Secretariado dentre os papéis desempenhados atua como conciliador entre os interesses individuais e do grupo, mas observando os objetivos da organização.

Assim, tendo acesso às informações estruturadas e não estruturadas, bem como uma posição privilegiada o que facilita o seu poder de influenciar o Administrador no processo decisório.

### **Introdução**

O mundo das organizações transita por transformações constantes e faz com que as competências dos responsáveis pelas decisões tomadas acelerem a suas capacidades competitivas, adotando estratégias, estruturas, tecnologias, produtos e serviços que necessitam ser constantemente adaptadas a contextos, geralmente, repletos de conflitos.

Os Administradores exercem o papel de estrategistas, determinam as atividades necessárias para atingir os objetivos da organização e estabelecem a estrutura e os recursos necessários permitindo que o desempenho dos envolvidos alcance os resultados e atendam às expectativas dos participantes no processo, isto é: os clientes, os acionistas, os colaboradores, os parceiros, etc.

Um Administrador profissional sabe que não consegue manter-se atualizado e ao mesmo tempo ser um constante *antecipador* de ações sem conhecimento da cultura de sua organização e das informações necessárias. Assim, para exercer sua gestão e o seu papel da melhor maneira precisa ser assessorado por profissionais competentes e confiáveis.

A vida profissional e pessoal de um administrador, em qualquer organização precisa de apoio, o mais profissional possível, facilitando a manutenção que encaminha a decisão mais próxima do que pretende considerar ideal. O profissional de secretariado exerce essa assessoria com a distinção no mundo das organizações.

É com o avanço das ferramentas tecnológicas disseminando a informação em tempo real nas organizações e gerando facilidades na sistematização dos trabalhos operacionais, inicia-se o discurso da extinção do trabalho do profissional de secretariado.

Mas o discurso pela extinção é comprovadamente esvaziado, pois com o auxílio das ferramentas da tecnologia de informação esse profissional informatizou as técnicas e rotinas, preparou-se intelectualmente e utiliza o seu tempo para atividades de assessoramento ao Administrador e sua equipe de trabalho.

Reforçado pelo fator da Globalização as organizações buscam Administradores que exercem o papel de estrategistas focados em seus objetivos e o que possibilitou ao Profissional de Secretariado a redefinição do seu papel como assessor, gestor de informações, gerenciador do seu trabalho e tomando as iniciativas que dão o respaldo necessário ao Administrador.

O profissional de secretariado tem uma posição estratégica, pois têm acesso às informações em “primeira mão” e uma visão sistêmica do processo organizacional e sua cultura que irá possibilitar, diretamente, a articulação de dados e informações no assessoramento ao Administrador e influenciando o processo decisório.

Sabendo que o profissional de secretariado executivo tem sua formação acadêmica para atuar como assessor e gestor nas organizações e que o enxugamento da estrutura organizacional exige desse perfil, pretende-se buscar entender a problemática sobre “os mitos e realidades” do Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório em organizações de porte onde os Administradores precisam de assessoramento profissional para alcançar com êxito suas responsabilidades.

Portanto, a proposta é apresentar os conceitos de cultura, poder e processo decisório que está relacionado aos detentores do poder de decisão nas organizações e a efetiva participação, colaboração e influência do profissional de secretariado, confrontando os com as ações decorrentes na organização.

## **Desenvolvimento**

### **1. Secretariado é Profissão e não Função**

Não há muitos registros da origem da atividade secretarial, mas vários autores situam sua origem na Antigüidade na atividade dos Escribas, pessoa de confiança e responsável pelos registros e guarda dos pergaminhos dos Reis e Governantes.

“A origem do Secretariado remonta à Dinastia Macedônica, na época em que Alexandre Magno, (356 a.C. – 323 a.C.), aluno de Aritóteles e Imperador da Macedônica, passou a reinar.... Alexandre Magno cercava-se de secretários, que o serviam tanto na composição de seus exércitos, ..... quanto nos registros escritos dos grande feitos....” (Sabino, 2004, p.3).

Desta forma, a origem da profissão de secretariado surgiu no berço do conhecimento na época, pois poucos detinham o privilégio da escrita e da leitura que possibilitou a trilhar os caminhos da cultura e atuar próximo aos governantes.

Na Segunda Fase da Revolução Industrial, a partir de 1860, com o advento da máquina de escrever o Secretário passa a atuar nesta nova sociedade, mantendo-se predominante masculina até o início do século XX.

Só durante a Primeira Guerra Mundial quando os homens vão para os campos de batalha as mulheres ingressam no mercado de trabalho europeu e norte americano.

No Brasil este fato é notado durante a Segunda Guerra Mundial e mais fortemente com a vinda das primeiras indústrias multinacionais automobilísticas.

Essas Mulheres, filhas de imigrantes, e que irão assessorar os chefes das multinacionais, são preparadas para administrar um lar, mas têm uma formação escolar, pois sabiam escrever e ler, conhecimento de um idioma ou mais, além de habilidades manuais, o que facilita o uso da máquina de escrever, bem como essas habilidades favorece o assessoramento aos primeiros executivos destas organizações que são, também, imigrantes.

Com a revolução na gestão empresarial em função das exigências de nova economia cresceu rapidamente gerando ameaças, recessões e cobrando um enorme esforço nas novas formas de gerir a administração das organizações provocada pelo uso das novas tecnologias de informação. A mudança mais significativa foi a profissionalização da cúpula administrativa, descaracterizando o modelo centralizador de gerenciar e fortalecendo a formação de executivos, refletindo diretamente no exercício da atividade dos profissionais de secretariado atuando como assessor direto dos gestores.

A globalização exige dos profissionais respostas rápidas e uma visão macro da organização, do mercado, do mundo do trabalho e dos valores humanos entre as pessoas no ambiente de trabalho., como afirma Torquato.

“... Minha previsão é a de que a secretária tende assumir maiores responsabilidades na administração dos seus respectivos departamentos passando a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os chefes, recebendo, para isso, maior gama 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 reordenamento de estruturas, supervisão de serviços de terceiros prestados aos departamentos etc...” (1991, p.155)

Já Robert B. Reich, no livro *O Trabalho das Nações*, conceitua o trabalho para o século XXI em três categorias: serviços rotineiros de produção (tarefas repetitivas), serviços pessoais (trabalho individual ou em equipes) e serviços simbólicos analíticos (solucionam e identificam problemas e promovem sua resolução); no caso dos profissionais de secretariado suas habilidades compreendem as três definições, ilustra o autor.

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

Assim, o profissional de secretariado acompanha as mudanças impostas pelo processo da globalização, bem como a horizontalização gerencial necessária para a continuidade das organizações numa economia competitiva e agrega novas competências ao seu perfil, possibilitando participar, efetivamente, da equipe de trabalho e não somente como coadjuvante.

E neste contexto, é importante salientar o papel dos profissionais de secretariado brasileiro que são referência para o mundo conforme publicação do jornal inglês *The Guardian*, em 30/04/2001, quando faz referência a formação acadêmica específica, suas habilidades gerenciais, domínio de dois idiomas estrangeiros e a necessidade da habilitação profissional do Ministério do Trabalho Brasileiro para o exercício de suas atividades.

O movimento da organização da classe de profissionais de secretariado que hoje se apresenta no Brasil é referência para países asiáticos, europeus, africanos, inclusive para os Estados Unidos.

Na estrutura sindical a categoria profissional de secretariado tem sua representatividade legal na base pelo Sindicato, no território nacional pela Federação que é filiada a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio (C.N.T.C.). São instituições que não tem filiação à Centrais Sindicais e a Partidos Políticos, garantindo a independência de atuação necessária por entenderem que o profissional de secretariado ocupa uma posição de confiança e estratégica nas organizações.

A Fenassec tem como objetivo: o desenvolvimento do ser humano como um todo: do estudante ao aposentado, sempre em sintonia com os padrões internacionais e de vanguarda, por tratar-se de uma das profissões que mais cresce no mercado; busca do equilíbrio entre capital e trabalho, e o trabalho totalmente independente e autônomo, com atuação nas áreas da: Educação Profissional: Formação Acadêmica, Técnica e Cultural, objetivando a implementação de um currículo básico; Conscientização de Cidadania: Direitos e deveres do cidadão e sua função social; Assuntos legais: Acordos salariais, assistência jurídica; Ética: Imagem da profissão e do profissional, desempenho profissional, luta contra a discriminação no trabalho; Social: Eventos/Cursos sociais e de integração. Bem como, definir diretrizes para a atuação dos sindicatos filiados e a representa dos profissionais brasileiros de secretariado no mundo.

Desta forma os Clubes das Secretárias e Associações foram transformadas gradativamente em Sindicatos e a ABES (Associação Brasileira das Entidades de Secretárias) cedeu espaço à Fenassec (Federação Nacional das Secretárias e Secretários).

Atualmente, vem atuando para a criação do Conselho Federal de Secretárias e Secretários que irá permitir que os próprios profissionais façam a gestão, registro e maiores prerrogativas para fiscalizar o exercício profissional.

## **2. Secretariado nas Organizações**

As organizações são instituições que tem por objetivo a geração produtos e/ou serviços e para alcançar seu objetivo necessitam de pessoas com conhecimentos específicos permeando toda a sua pirâmide, desde o presidente ao pessoal produtivo.

De acordo com o Conselho Nacional de Educação através da Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, em seu artigo 3º determina que as instituições de ensino devem preparar os profissionais de secretariado para atuar nas múltiplas atividades necessárias para o exercício da profissional, bem como as especificidades de cada organização.

A formação intelectual do profissional de secretariado contempla as áreas do conhecimento científicos, técnico e social, permitindo uma preparação de um profissional eclético, conforme a conceituação de Reich (1994; p.215) do trabalhador *simbólico analítico*.

É mediante a complexidade do mundo das organizações que o profissional de secretariado deve estar preparado para gerenciar processos e assessorar os seus dirigentes. Esses terão condições de intensificar e concentrasse nas projeções e resoluções dos problemas cada vez mais complexos e velozes para a tomada de decisão, pois ele exerce o papel de interface entre Administrador e os grupos sociais por ele gerenciados (equipe de trabalho, fornecedores, clientes, comunidade, governo, etc).

Atualmente as organizações necessitam dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnologias e informações, mas sendo entendida como um sistema complexo que só podem ser geridas tendo a divisão de trabalho e processos com o objetivo de transformar os recursos em produtos e serviços (Maximiano; 2000; p. 91)

E nas organizações de grande porte, independentemente da sua localização ou origem do capital societário, há uma fragmentação na sua estrutura de gerenciamento por departamentos necessitando de especialistas por área de conhecimentos e/ou generalistas focados na especialização do departamento.

O mesmo pode acontecer nas organizações de médio e pequeno porte, mas nessas há uma concentração em áreas afins. Entendesse que as atividades que são subdividas numa organização de grande porte ficando concentradas num único departamento ou área no caso das organizações de pequeno porte.

Na micro empresa, geralmente, gerenciada pelo sócio-proprietário, esse tem o conhecimento generalista com foco no produto e no seu mercado e o profissional de

secretariado com o perfil de executor e gestor, acompanhando o perfil do sócio-proprietário e em algumas ocasiões o substituindo.

O Profissional de Secretariado pode atuar nas diversas áreas de uma organização, pois tem uma formação generalista na área de administração sabendo planejar, organização, dirigir e controlar os processos necessários para assessorar o Administrador e/ou uma equipe de trabalho, bem como pode desenvolver com competências especialidades necessárias para sua atuação.

Independente da posição ocupada na hierarquia da organização seu papel será de assessor, gestor, empreendedor e consultor, mas nas micro e pequenas empresas o profissional de secretariado em muitos casos atua e/ou é responsável direto e imediato pela tomada de decisão na ausência do administrador.

Mas o papel e as atribuições do profissional de secretariado embora possam estar descritos pela organização há o fator do perfil do administrador, que não pode ser esquecido e que irá refletir diretamente na atuação desse profissional, conforme menciona Castells (1999; p.23) ao colocar sob a ótica do pensamento sociológico que “os papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade”. Considerando que mesmo estando o profissional de secretariado preparado tecnicamente, conceitualmente e sendo amparado pelo documento de descrição de cargo pode ter sua atuação limitada por questões de políticas internas entre Administrador versus Profissional de Secretariado.

Vale ressaltar que a diferenciação proposta pela Lei 7.377/85, que regulamenta a profissão, em muitas situações não acontece na prática das organizações. O que realmente prevalece é a capacidade e a competência individual de cada profissional de secretariado versus a posição ocupada pelo administrador ao que está atrelado.

Para desempenhar com eficácia suas atividades lhe são exigidas as competências gerenciais que são categorizadas como: conhecimentos, habilidades e atitudes; segundo Maximiano (2000; p. 41) que garantem o exercício profissional do Administrador.

Os conhecimentos entendem-se como todas as técnicas e informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Tanto para o profissional de secretariado como para o Administrador há a necessidade do conhecimento técnico específico sobre sua atividade e a compreensão dos conceitos relacionados ao comportamento humano que irão possibilitar o gerenciamento de suas atividades.

Vico Mañas (1993; p. 10) menciona que Katz dividiu as habilidades gerências em técnicas, humanas e conceituais e ressalta ser interessante estudá-las separadamente:

a) **Habilidade Técnica:** compreende o conhecimento especializado e o desenvolvimento de processos, por exemplo, no caso do secretariado: o domínio das ferramentas tecnológicas; o saber escrever com correção uma língua estrangeira; a utilização da agenda como ferramenta na administração do tempo do administrador;

b) **Habilidade Humana:** sendo o âmago de sua atividade o assessoramento ao administrador entende-se ser de fundamental importância a habilidade humana, pois terá que atuar continuamente como interface do administrador com seus pares, equipe de trabalho e parceiros da organização, além de representá-lo na sua ausência.

c) **Habilidade Conceitual:** é a capacidade do reconhecimento da interdependência entre as várias funções e atividades na organização, bem como a identificação dos relacionamentos das unidades de negócios e as questões ligadas à comunidade, governo, políticas sociais e econômicas. Para o profissional de secretariado é de crucial importância ter uma visão sistêmica da organização e do seu ambiente de inserção.

Para Maximiano (2000; p. 44) “as Atitudes são as competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios”. Elas são os reflexos dos valores e crenças de cada indivíduo têm do seu ambiente, do trabalho realizado e do cargo que ocupa.

Com o perfil de gestor o profissional de secretariado deve ter a capacidade e estar apto para “...perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva...” segundo (Wamsler; 2005; p. 17), para tanto terá que desenvolver a habilidade de planejar, organizar, dirigir e controlar tal como o administrador e na organização.

Mas, o profissional de secretariado além de responder por suas atividades diárias e rotineiras, também é responsável direto pela administração do tempo de seu administrador imediato. O saber planejar e como fazê-lo pode ser um diferencial significativo no processo estratégico para organização (do administrador) no momento da tomada de decisão.

Para planejar esse profissional precisa conhecer o planejamento estratégico, identificar a cultura organizacional e entender do negócio da organização para saber identificar oportunidades e apresentar, documentalmente, soluções com indicadores de resultados que irão possibilitar a utilização de argumentos na negociação de suas idéias.

E reforçando Reich (1994; p.215) fala sobre a formação do analista simbólico enfatiza que o seu “...raciocínio sistêmico leva a abstração um passo à frente. Enxergar a realidade como um sistema de causas e conseqüências...”, para o profissional de secretariado desde a antigüidade, de acordo com as pesquisas realizadas, a importância do raciocínio sistêmico que possibilita uma visão sistêmica da organização, bem como ter as habilidades necessárias que possibilitam estar preparado para anteceder-se, buscar e/ou oferecer sugestões para a resolução de problemas objetivando facilitar e assessorar eficazmente a vida do Administrador.

Na visão de Drucker (2005; p. 362) o empreendedor é o indivíduo que tem como preocupação contínua com o seu aprendizado e utiliza suas habilidades para (re)criar abordagens novas para processos já existentes e/ou inovar com novos processos.

Para Dornelas (2001; p. 37) o empreendedor é o indivíduo que sabe identificar as oportunidades e está sempre atento às mudanças e busca antecipar-se ao caos, bem como recriar situações existentes.

Os conceitos apresentados reforçam a tese e validam que o Profissional de Secretariado, no transcorrer da sua história, teve que adaptar-se as mudanças impostas às organizações com o objetivo de assessorar com maior eficácia o Administrador, visto que com o enxugamento das estruturas organizações o papel “servil” do início do século XX cedeu lugar o Gestor em Secretariado.

### **3. Cultura Organizacional**

O senso comum entende por “cultura” toda e qualquer representatividade ou manifestação humana que possibilita a identificação de uma comunidade, grupo, povo ou sociedade; e sua representatividade pode ser manifestada através das atitudes, artes plásticas, teatro, música, folclore e da acumulação de valores e crenças.

A ciência da Antropologia tem como foco de estudo a origem, evolução, costumes e instituições culturais da espécie humana com a sua diversidade histórica e geográfica e a Sociologia tem como objeto de estudo o desenvolvimento das estruturas e relações sociais.

Santos (2005; p. 24) observa que há várias maneiras de entendimento sobre cultura, mas sugere duas concepções básicas: a primeira relativa aos “aspectos de uma realidade social”, que é relativa a um grupo social ou determinados aspectos materiais e a segunda relacionada às áreas do “conhecimento, idéias e crenças”.

Para Ferreira (1975; p.409) entre muitas definições a cultura é a manifestação de complexos padrões de comportamento e crenças, valores espirituais e materiais das instituições (grupos sociais ou organizações) e transmitidos coletivamente pelas características de uma sociedade e/ou civilização e, também o desenvolvimento de um grupo social e o fruto do esforço coletivo pelo seu aprimoramento.

No sentido lato da palavra “cultura” não há um consenso entre os diversos teóricos e autores, mas como processo cultural permite na visão antropológica e sociológica comporta diversas definições. Lima (2005; p44) apud Motta (1997) menciona algumas visões de cultura:

- ✓ estruturas usadas por uma comunidade para satisfazer suas necessidades materiais e psico-sociais;
- ✓ escolhas feitas pela uma comunidade para definir seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente;
- ✓ representação do inconsciente humano, com todas as configurações culturais previamente inscritas no inconsciente, diversas combinações podem ser ativadas dependendo de condições internas e externas à comunidade e;
- ✓ formas diferentes de cognição que caracterizam diferentes comunidades, ou seja, diversas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade em face de determinadas circunstâncias. O estudo destas formas, de suas origens, transformações e do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Etimologicamente, a palavra cultura é de origem latina e vem do verbo “*colere*” que significa “cultivar”. A cultura tal como a ato do cultivo exige do homem atitudes a ações parecidas embora tenha aparentemente um resultado semelhante que dão à conotação de uma identidade única, mas trazem em si idéias e nuances artificiais.

Considerando que as organizações são como micro representações de comunidades econômicas é natural haver uma expressão cultural dos seus atores e com os seus reflexos no meio ambiente em que estão inseridos.

Os estudos sobre cultura organizacional para Freitas (2000, p.95) têm o seu discurso massificado na década de 80 e atualmente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das organizações, mas alerta que “o corpo teórico da cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente por acadêmicos e práticos” da área dos estudos organizacionais. Ela, ainda, alerta para a “fragilidade conceitual e metodológica” o que ainda recebe duras críticas por “apropriação indébita” dos conceitos tiradas da antropologia cultural.

Enriquez (1997; p.20), enquanto sociólogo, menciona a importante colaboração da psicanálise freudiana ao considerar a importância do indivíduo como um dos determinadores sócio-históricos na construção do social em relação ao pensamento dominante entre sociólogos que são as massas, as classes ou as nações que fazem a história.

Segundo Motta, a cultura organizacional pode ser identificada por “...meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetivos físicos...” (2002, p.302).

E de acordo com Bertero (1996; p. 39) “A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização”,

Reforçando o pensamento de Motta e Bertero sobre a existência e a importância da “cultura organizacional”, Castells (1999; p. 178) atribui à cultura importante papel na geração do modelo administrativo “toyotista”. Ele esclarece que na busca para estimular o trabalho em equipe entre os vários atores da organização são utilizados todos “conhecimentos explícitos e tácitos” de toda equipe o que propicia o acúmulo do conhecimento da organização através das experiências individuais de cada componente da equipe. Essas experiências viriam permeadas pelos valores, mitos e crenças individuais que irá possibilita o que Ikujiro Nonaka (Castells; 1999; p.178) denominou de “empresa criadora de conhecimento”.



Assim, a cultura organizacional é o conjunto de valores, mitos e crenças disseminados entre os seus atores e, de que maneira eles incorporam, entendem e aceitam como verdades conscientes e inconscientes.

Enriquez (1997; p.18-19) afirma não haver a possibilidade de existir uma “*sociedade sem a criação de mitos, seita sem lendas, lendas e símbolos*” que são os elementos “imaginários” de grupo social ou da sociedade. Há um consenso na consciência individual e coletiva dos integrantes da existência concreta desses elementos imaginários que determinam as regras de atuação e modelagem do grupo social a possibilitando aceitação e a criação de uma identidade.

No seu entendimento a organização se apresenta efetivamente como um “sistema cultural, simbólico e imaginário”.

O “Sistema Cultural “ oferece uma estrutura de valores e normas que geram as crenças orientando de forma articulada ou não, o que possibilita as representações individuais e dos grupos sociais; com o aperfeiçoamento da estrutura a expectativa em relação aos papéis exercidos determina o pensamento e ações facilitando a edificação de uma obra coletiva e a organização desenvolve um processo de formação e de socialização entre os diversos atores (internos e externos) com a proposta de conquistar uma relação harmoniza e ideal, embora Enriquez (1997; p.34) ressalte que “todo modelo de socialização tem por objetivo selecionar os “bons” comportamentos, as “boas” atitudes e ele desempenha pois um papel de recrutamento ou na exclusão dos membros da organização.”

No “Sistema Simbólico” a organização cria mitos, ritos e heróis que tem como função sedimentar e legitimar suas ações e crenças através dos seus integrantes, pois é a única forma de se fazer viva como organização.

É através do “Sistema Imaginário” que os “sistemas cultural e simbólico” se sustentam, caso contrário ele não se estabeleceriam. Ele se subdivide no “imaginário enganador e motor”.

O primeiro (enganador) é quando a organização cria armadilhas para prender o indivíduo a satisfazer suas necessidades narcisistas e o segundo (motor) permite aos atores desenvolverem suas capacidades criativas, estimula a convivência com as diferenças e possibilita as rupturas. O imaginário motor por abrir espaço para questionamento, ele é menos desenvolvido que o primeiro, pois as organizações estimulam a dependência dos seus integrantes em relação à pretensa comunidade nela formada gerando crenças e ilusões.

Fleury (1996; p. 20) menciona que segundo o conjunto de pressupostos desenvolvimento por Schein a cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis, como:

- ✓ *nível dos artefatos visíveis*: através do ambiente de organização, arquitetura, móveis, o código visual das pessoas, padrões de comportamento visíveis, documentação etc. Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador porque os dados são de fácil mensuração e interpretação possibilitando a construção do ambiente, mas não a compreensão e a lógica do comportamento do grupo;
- ✓ *nível dos valores que governam o comportamento da pessoas*: ao analisar este pressuposto Schein coloca que é possível identificar os valores formalizados através de procedimentos e normas que foram idealizados, mas as razões subjacentes do comportamento ficam no inconsciente de cada indivíduo ou em situações informais.
- ✓ *nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Mas alerta que na medida em que determinados valores são compartilhados e

internalizados pelo grupo como adequados para resoluções de problemas são automaticamente transferidos para o nível do inconsciente.

Para Schein, segundo Fleury, quando o grupo vivencia experiências e tem objetivos comuns proporciona o fortalecimento da cultura organizacional.

Fleury (1996; p.23) relata que após estudos realizados em empresas americanas, bem como o artigo de Liliana Segnini, referente às organizações brasileiras referente ao “mito da grande família” apontam caminhos para as seguintes dimensões:

- ✓ *o processo de socialização de novos membros*: são os rituais de socialização através do programas de treinamento de integração, quando o novo membro é apresentado a estrutura e normas da organização;
- ✓ *as políticas de Recursos Humanos*: através da divulgação das estratégias e políticas de captação, desenvolvimento de pessoal, plano de ascensão na hierarquia da organização podendo ser explícita e/ou implícita;
- ✓ *o processo de comunicação*: a comunicação constitui, para Fleury, um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para se entender esta dimensão, deve-se mapear esse sistema através dos processos de comunicação formais e informais;
- ✓ *a organização do processo de trabalho*: analisando os processos de trabalho, recursos tecnológicos e seu tecido social, bem como identificando as categorias presentes na relação entre o trabalho e o capital ;
- ✓ *as técnicas de investigação*: utiliza as propostas teórico-metodológicas, já utilizados por outros autores, que privilegiam o enfoque qualitativo, configurando-se o levantamento de dados como um verdadeiro processo de *bricolage*, inclusive analisando os dados secundários da própria organização, tais como: documentos, relatórios, organogramas, jornais internos etc.

Entre os autores pesquisados há um consenso sobre a importância do histórico da organização no seu contexto político e econômico na época da sua fundação, bem como o papel do fundador e de forma concebeu o projeto e a criação da organização.

O fundador na criação da organização transfere os seus elementos simbólicos de poder para estruturá-la com seus valores, mitos e crenças e como foram utilizados para transmitir seu ideal através de procedimentos implícitos e/ou explícitos que possibilitam a construção da identidade cultural da organização.

A priori a identidade está sempre associada ao reconhecimento do indivíduo de seus valores, mitos e crenças em relação aos seus anseios internos e o reconhecimento e identificação dos mesmos no grupo. E, também, a incorporação pelo indivíduo das características e preceitos determinados pela organização através de procedimentos, processos, estrutura, valores e a visão da sua missão perante o sistema no qual está inserido.

Cox (1999; p.3350 manifesta sua preocupação conceitual da identidade e após estudos teórico e campo sugerem seis dimensões de tratamento para identidade: 1) definição e mensuração explícita a identidade do indivíduo e do grupo; 2) entender a importância e significado cultural, histórico e social de identidade; 3) tratam a identidade como medida de escala em vez de permitir aos membros do grupo identificarem suas características; 4) detalhar a relevância das categorias sociais por outros à identidade de grupo de alguém; 5) o detalhamento dos efeitos da identidade por análise de níveis múltiplos; e 6) apresentam características da diversidade da identidade sem assumir as suas conseqüências negativas.

E, conclui salientando que “*o fato dos indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações.*”

Freitas (2000; p. 40) enfatiza que “um sujeito tem diversas identidade, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade

sem um sentimento interno” e continua “este é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência”. E para o indivíduo assumir uma determinada identidade é necessário: “a) o reconhecimento de ou de alguém; b) o reconhecer-se em algo ou alguém”.

Segundo Castells (1999; p. 23-24) a identidade é o processo de construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(is) prevalece(m) sobre outras fontes de significado, os quais denomina de:

- ✓ *Identidade legitimadora*: introduzida pelas instituições dominantes da sociedade no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais, sendo o cerne da teoria de autoridade.
- ✓ *Identidade de resistência*: criada pelos atores que se encontram em posições/condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação, construindo, assim, trincheiras de resistência e sobrevivência com base em princípios diferentes dos que permeiam as instituições da sociedade
- ✓ *Identidade de projeto*: quando os atores sociais utilizando-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade.

O entendimento da cultural organizacional não fará sentido, segundo Castells, na sociedade em rede se não for compreendida como um processo em construção contínua da sua identidade.

Neste processo de construção há efetivamente a participação de subgrupos (engenheiros; gerentes; diretores; médicos e profissionais de secretariado) com os seus valores, mitos e crenças, bem como as especificidades de cada profissão ou cargo com sua identidade peculiar, o que reforça o pensamento de Cox sobre a complexidade do tecido cultural da organização.

#### **4. Poder nas Organizações**

Considerando que se aceite que a relação de poder trabalha a dualidade da classe dominadora pela classe dominada, o objeto de poder tem inúmeras formas e cenários.

Mota (2003; p.42-43) observa que o poder nas organizações pode ser analisado por uma das quatro perspectivas a seguir:

- a) marxista: “*como um fenômeno de alienação econômica*”;
- b) psicanalítica: “*como um fenômeno psicológico de alienação, dependência, projeção e introjeção, formação de sistemas de defesa e outros*”;
- c) política: “*a imposição e controle sobre as decisões e sobre a organização de trabalho*”;
- d) Ideológica: “*como um fenômeno de apropriação do significado e dos valores*”.

Segundo Sour, na organização “...o poder é um relação social, não uma pose unilateral...” (1998, p.135), e complementa “...as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais...” (1998, p.112). Nesta conceituação entende-se que as classes sociais são representadas pela cúpula da organização (Administradores) e as categorias sociais pelos profissionais de secretariado, bem como todos os trabalhadores da organização, independente de gênero, etnia, crença ou ideologia.

Bertero (1996; p.30) coloca que embora num primeiro momento nas organizações o poder esteja centrado no empresário (proprietário) que lhe é conferido pela sociedade e as bases que o legitimam, mas *num segundo momento ele pode ser difundido* e alerta que esta migração não explica o exercício do poder itinerante refletido na estrutura organizacional

atual. Enfatiza ainda, Bertero, pessoalmente que “...o poder está centrado em quem tem um valor ou bem que é fator de sobrevivência” (1996; p. 30).

Parafrazeando Maquiavel (1998; p.111) a inteligência do administrador pode ser avaliada e medida pela sua capacidade na escolha do assessoramento profissional do secretariado, quando a sua competência, descrição “A primeira conjectura que se faz a respeito da inteligência de um senhor baseia-se na observação dos homens que tem em torno de si. Se estes forem competentes e fiéis, o príncipe sempre poderá ser reputado sábio, porque soube reconhecê-los fiéis!!!”, reforçando a importância do assessoramento profissional ao Administrador investido legalmente de Poder pelo cargo ocupado na organização

O Poder nas organizações no processo da tomada de decisão estará vinculado ao Poder e à Autoridade pela legalidade do cargo ou pelo conhecimento tácito e explícito.

E com o atual cenário apresentado às organizações em que a velocidade versus a inovação tecnológica determina o grau de competência para uma organização. Seus agentes se articulam entre si para garantir sua continuidade no processo utilizando formas de poder.

Como as organizações podem ser consideradas grupos sociais com um objetivo comum e interesses individuais, na observação de Mota o poder está impregnado na dinâmica social quando relata:

“Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou, só contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação de leis, nas hegemonias sociais.” Foucault (1977; p.88-89) apud Motta (1990; p. 74)

O poder tendo sua representatividade na organização pelo organograma e busca indicar ao mais leigo quais são os atores que detém o poder.

Motta (2002; p.363) analisando teóricos que tratam do poder coloca duas tipologia de poder: “ação não-social” e “ação estratégica”.

A primeira trata de ações estritamente técnicas sem a interação entre indivíduos. Na segunda, relata a “ação estratégica” busca tratar a “ação social e política nas organizações”, observando ser a capacidade dos indivíduos em perceberem ou diagnosticarem oportunidades e buscar soluções ou alternativas para atuarem no processo.

De acordo com Srouf (1998; p. 134) uma das formas no exercício do poder nas relações sociais acontece nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação”; temos, no controle o processo do acompanhamento exercido pela articulação entre seus atores e mediando as relações entre hierarquia e grupo.

Já Clegg (2001; p. 264) menciona que nas estruturas organizacionais encontraremos o poder legítimo e aceito “Uma consequência dessa abrangente, se implícita, aceitação da natureza hierárquica do poder,” ainda ressalta haver o poder ilegítimo “exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas.”, e mencionado Bennis ao se aprofundar nos estudos conceituou o poder formal e informal, sendo o último entendido como a capacidade real e o poder de articulação com o grupo baseada em uma série de fatores, inclusive, a posição privilegiada na organização.

Embora haja o poder de autoridade pela legitimidade do organograma institucional, em muitos casos pode prevalecer o “Poder pela Autoridade” como reflexo do reconhecimento pelo grupo.

O profissional de secretariado não é investido de poder pela estrutura do organograma, mas ao receber a delegação de determinadas atribuições estas virão investidas de poder para realizá-las, mas como ele atua diretamente com os atores que tem a legitimidade do cargo na

hierarquia da organização, em muitas situações a atuação desse profissional funde-se ao processo decisório como ator coadjuvante e o colocando numa posição privilegiada.

No entanto, é comum durante o trabalho realizado, da competência técnica necessária e as ações elaboradas junto ao grupo ser reconhecido como autoridade legítima para influenciar o Administrador da organização e em algumas situações sendo confundido com o poder.

O exercício de poder nas organizações com estrutura verticalizada é assumido e respeitado pelo grupo por intermédio da posição ocupada na hierarquia, e na estrutura horizontal há uma maior sinergia entre seus integrantes e o exercício do poder é socializado pela mobilidade dos projetos versus conhecimento (Srouf; 2005; p.43)

Segundo Pagés (1987; p.49) a organização cria mecanismos de poder na sua própria estrutura e não nas relações interpessoais de seus atores, mas as estratégias pessoais ou coletivas dos seus dirigentes são alteradas ou modificadas conjuntamente nas formas de poder.

Ele ressalta que o poder em multinacionais está baseado no respeito restrito às regras determinadas pela matriz, e que a organização local tem seu poder limitado a situações regionais. Ficando claro que embora seja uma organização de atuação internacional mantém uma estrutura de poder verticalizada e fundamentada na hierarquia.

Sendo o administrador o representante do Poder nas organizações e a sua dependência ao assessoramento profissional do secretariado como facilitador e propiciando o respaldo necessário para a sua atuação como gestor no processo decisório.

Entende-se que com competência profissional, uma cultura organizacional favorável e o assessoramento direto ao representante legal do poder nas organizações e com sua posição estratégica proporcionando ao secretariado uma posição privilegiada para influenciar o poder no processo decisório das organizações.

O exercício de poder de influência do secretariado é possível desde que este esteja, realmente, preparado para as práticas corporativas.

## **5. Processo Decisório**

O ato de decidir está intrínseco à natureza humana sempre que envolve uma escolha na busca na resolução de um problema ou mesmo quando há alternativas para alcançar um objetivo.

Para Gomes (2002; p.11) a decisão pode ser classificada como simples ou complexa e específica ou estratégica, bem como ter suas conseqüências de forma imediata, a curto e longo prazo ou combinações das formas anteriores podendo, inclusive, ter reflexos bem diversos.

Já na complexidade das organizações frente à competitividade imposta pelo mercado o processo decisório torna-se uma questão de sobrevivência, tanto em questões da área operacional como estratégica.

Para Hammond (2004; p. 20) independentemente do grau de complexidade da decisão quando observados os seis critérios a seguir sua eficácia terá uma menor probabilidade de erros, os seis critérios são:

- a) Colocar seu foco no que for de fato importante;
- b) Definir uma linha lógica e coerente de atitudes;
- c) Identificar os fatores subjetivos e objetivos, combinando o pensamento analítico (dados e informações) e intuitivo (percepção do problema);
- d) Trabalhar somente com as informações necessárias para analisar e resolver o problema apresentado;
- e) Provocar e orientar-se na obtenção de dados relevantes e opiniões pertinentes e consistentes;
- f) Ser direto, seguro, fácil de usar e flexível.

Propõe, também, que com a prática desses critérios seja possível sistematizar e criar ferramentas com o objetivo de auxiliar o processo decisório.

E Morgan reforça (2002; p. 95), em *Imagens da Organização*, quando enfatiza que “as organizações são sistemas de informações” com o objetivo de tomar decisões considerando não haver exagerado em classificá-las como “cérebros processadores de informações”.

Ao utilizar o verbete *cérebro* ele faz uma analogia com o pensamento humano no ato do processo decisório, justificando que não bastam somente dados e informações processadas e direcionado ao objetivo porque sempre haverá a necessidade dos conhecimentos intrínsecos a natureza humana e, Motta (2002; p.125) “... definem como um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar...”. Ambos reforçam os conceitos apresentados acima de outros autores.

Como entre as atribuições dos executivos o processo decisório é uma constância diária, além de exigir seu conhecimento técnico especialista e competências gerenciais irá precisar do respaldo no assessoramento para a coleta, classificação e estruturação dos dados e informações que fornecerá subsídios para a tomada de decisão mais satisfatória.

Assim, mesmo com o avanço das tecnologias de informação e as organizações podendo automatizar todo o ciclo de informações necessárias para estruturar os dados, armazenar conhecimento pertinente que possibilita a construção de cenários probabilísticos como ferramenta eficaz o processo decisório tem sua complexidade devido aos interesses entre seus atores. Neste cenário de adversidade onde a velocidade e a estruturação das informações fornecidas pelos sistemas de informação dependem da efetiva interpretação do Administrador e do assessoramento profissional pertinente, entre eles o profissional de secretariado.

Embora pareça simples o processo decisório, desde que aplicados os conceitos e critérios apresentados acima, suas diretrizes nas organizações têm reflexos políticos oriundos da dinâmica do poder e do caldo cultural de cada organização.

Drucker sugere que na organização o resultado do trabalho de um grupo de pessoas e só será eficaz quando ficam focadas num objetivo comum de uma determinada tarefa e coloca:

“uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Ao contrário da sociedade, da comunidade ou da família – os agregados sociais tradicionais – uma organização não é concebida e baseada na natureza psicológica dos seres humanos, nem em suas necessidades biológicas. Contudo, embora seja uma criação humana, ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável”. (2001; p. 27)

Portanto, a organização tem uma função econômica e fins especiais em transformar o conhecimento humano utilizando processos, estrutura e recursos humanos e tecnológicos em produtos e serviços; mas também é um espaço com relações interpessoais com interesses individuais e entre os grupos que integram a organização.

A atuação do profissional de secretariado como interface do administrador em relação aos grupos e, sendo que este lhe confere poderes para reconduzir e administrar os conflitos existentes entre os grupos, o que possibilita ter acesso às informações estruturadas e compartilhadas, dados não estruturados e informais, bem como e aos interesses individuais o que possibilita exercer seu papel como diplomata nas organizações.

Segundo Bíscoli (2001; p. 17) o papel é o entendimento da representatividade da função contemplando aspectos comportamentais, tais como: “...estar apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva..” que será refletido nas habilidades necessárias para gerar a competência necessária para o exercício profissional.

De acordo com a conceituação de organização, exposta acima, entende-se ser a organização espaço que compreenda haver necessidade de tomada de decisão para alcançar os seus objetivos continuamente.

Sendo a organização um espaço em que o processo decisório é uma constância ao profissional de secretariado é exigido o papel gestor, empreendedor e assessor com a responsabilidade em assumir riscos e participar efetivamente da dinâmica organizacional, inclusive influenciando o processo decisório.

### **Conclusão**

O papel que o secretariado exerce neste momento é de conciliador entre os interesses individuais e do grupo, mas observando os objetivos da organização.

E tendo acesso às informações estruturadas e não estruturadas, bem como uma posição privilegiada, pois tem conhecimento sobre assuntos confidenciais e estratégicos da organização, bem como a dinâmica “política” e o jogo de poder que ocorre entre os grupos, o que facilita seu poder de influenciar o administrador no processo decisório.

Nesta linha de pensamento Srour (2005; p.144) coloca que as relações, entre trabalhadores e gestores, são coletivas, permanecendo que os primeiros executam as atividades e os segundos, como dirigentes que são, coordenam as operações produtivas, mas o primeiro com participação direta no resultado.

Desta forma, o profissional de secretariado atua nas organizações em posição de confiança agregando novas atividades às suas atribuições como afirmou em 1999 Desmond Rowan, diretor-superintendente da Mastercard, sobre sua secretária “Sra. Wilma Godoy entende todas as minhas prioridades, sabe quem deve sempre ser atendido ..... criou a política interna da Mastercard para o controle de faltas, ponto e vale-refeição, permitindo um controle com flexibilidade de horários ..... foi convidada para participar, em Washington, da reunião anual ....” (Gazeta Mercantil). Ao fazer esta afirmação o Sr. Rowan delega poderes para sua Secretária com base no conhecimento desta.

Assim, vale ressaltar que o profissional de secretariado, embora, não esteja formalmente investido de poder na estrutura organizacional, ele ocupa uma posição privilegiada e respaldada pela credibilidade, acesso a informações confidenciais, especialização técnica e humana e ser a pessoa de confiança da cúpula da organização que delega autoridade para o exercício do poder.

### **Bibliografia**

- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). Cultura e poder nas organizações. 2ed. São Paulo. Atlas. 1996.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso & CIELO, Ivanete Daga. Gestão Organizacional e o Papel do Secretário Executivo. Artigo na Revista Expectativa. Vl. 1. n.1. Paraná. Edunioeste. 2001.
- CLEGG, Stewart R., HARDY, Cybthia & NORD, Walter R. (org). Handbook de Estudos Organizações: Reflexões e Novas Direções. vl. 2. São Paulo. Atlas. 2001.
- COX, Taylos e NOKMO, Stella M. Diversidade e Identidade nas Organizações. In CLEGG, Stewart R., HARDY, Cybthia & NORD, Walter R. (org). Handbook de Estudos Organizações: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. vl. 1. São Paulo. Atlas. 1999.
- CRAINER, Stuart. Grandes pensadores da administração. São Paulo. Futura. 2000.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 9ª ed. Rio de Janeiro. Campus. 2001.

- DRUCKER, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo. Pioneira. 1999.
- \_\_\_\_\_, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo. Pioneira. 2001.
- \_\_\_\_\_, Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo. Pioneira. 2005.
- FIGUEIREDO, Vânia. Secretariado: Dicas & Dogmas. Brasília. Thesaurus. 1997.
- FREITAS, Maria Éster. Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma? 2ª ed. São Paulo. FGV. 2000.
- LUNA, Sérgio Vasconcelos de. Planejamento de Pesquisa: uma introdução. São Paulo. EDUC. 2000.
- LIMA, Eduardo Platero. Cultura Organizacional e os Resultados da Implementação das Práticas de Gerência de Projetos do PMI (Project Management Institute) em Organizações no Brasil. Dissertação de Mestrado apresentada Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP. 2005.
- MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe. 2ª ed. São Paulo. Martins Fontes. 1998.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Organização & Poder. São Paulo. Atlas. 1990.
- \_\_\_\_\_, Teoria Geral da Administração. São Paulo. Pioneira. 2002.
- VICO MAÑAS, Antonio. Terceiros, Parceiros, Nós Mesmos. Tese de Doutorado apresentada na Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP. 1998.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5ª ed. São Paulo. Atlas. 2000.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização: edição executiva. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 2002.
- PAGÉS, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vicent de e DESCENDRE, Daniel. O Poder das Organizações. São Paulo. Atlas. 1987.
- REICH, Robert B. & FULLMANN, Claudiney. O Trabalho das Nações. 2ª ed. São Paulo. Educator. 1994.
- SABINO, Rosimeri Ferraz & ROCHA, Fabio Gomes. Secretariado: do escriba ao *web writer*. Rio de Janeiro. Brasport. 2004.
- SANTOS, José Luiz dos. O que é Cultura. 11reimpr. São Paulo. Brasiliense. 2005.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena – SP. Stiliano. 2000.
- SROUR, R. H. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. São Paulo. Campus. 1998.
- STWART, Thomas A Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. 8ª ed. São Paulo. Campus. 1998.
- TORQUATO, Gaudêncio. Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo. Pioneira. 1991.