

Análise do papel do setor de secretaria de uma unidade de ensino superior na disseminação da informação de valor estratégico

Edcleide Maria da Silva¹, edcleidesilva@yahoo.com.br, UFPE.
Edilene Maria da Silva², dilemabr@gmail.com, UFPE.
Alessandra Meira da Silva³, meirinha2@hotmail.com, UFMG.
Veríssimo Ferreira da Silva⁴, verissimo.ferreira@ufpe.br, UFPE.

Resumo

Este artigo discute a contribuição do Setor de Secretaria do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco na disseminação da informação de cunho estratégico. Para efeitos desta discussão, utilizou-se a teoria do pensamento complexo de Morin (2007) aplicada ao campo da estratégia organizacional, e a teoria geral do secretariado proposta por Nonato Junior (2009) para nortear a análise da atuação do Setor de Secretaria, notadamente na área de gestão informacional e de assessoria estratégica. Por fim, apresenta uma proposta preliminar de indicadores para a medição da qualidade dos serviços de informação ofertados pelo Setor de Secretaria que viabilize analisar o seu desempenho em relação à difusão da informação estratégica, estabelecida com base no esquema sobre demandas da informação proposto por Nonato Júnior.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Gestão secretarial, Gestão da informação, Indicadores de desempenho.

Abstract

This article discusses the contribution of Sector Secretariat of Agreste Academic Center (AAC) of Universidade Federal de Pernambuco in disseminating information of strategic nature. For the purposes of this discussion, we used the theory of complex thought of Morin (2007) applied to the field of organizational strategy, and general theory in secretariat proposed by Nonato Junior (2009) to guide the analysis of the performance of the Sector Secretariat, notably in area of information management and strategic advice. Finally, it presents a preliminary proposal of indicators to measure the quality of services offered by Sector Secretariat which facilitates analyzing its performance in relation to the dissemination of strategic information, established based on the schema about the demands information proposed by Nonato Junior.

Key-words: Strategical management, Secretarial Manegement, Information management, Performance indicators.

1. Introdução

¹ Secretária Executiva da UFPE e Mestranda em Gestão Pública (MGP/UFPE).

² Professora Assistente do Departamento de Ciência da Informação (DCI/UFPE) e Doutoranda em Ciência da Informação (UFPB).

³ Secretária Executiva da UFMG e Especialista em Formação de Recursos Humanos para Educação pela Faculdade Frassinetti do Recife - PE.

⁴ Secretário Executivo da UFPE, Professor do Curso de Letras da FAFICA - Caruaru/PE e Doutorando em Humanidades e Artes com Menção em Educação pela Universidade Nacional de Rosário (Argentina).

Este artigo traz resultados parciais de uma pesquisa mais ampla acerca do papel do Setor de Secretaria como provedor e gestor de informações em Instituições de Ensino Superior (IES), dada a sua forte presença na gestão da informação no interior da estrutura organizacional.

Esleveu-se como campo empírico o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), uma vez que sua estrutura organizacional foi desenvolvida sob o prisma de uma gestão inovadora, e que prioriza a flexibilidade na atuação dos recursos humanos. Com isso, os planejadores buscavam aumentar a eficiência na prestação dos serviços à sociedade (UFPE, 2005).

Segundo Leitão (1993), para o sucesso de qualquer empreitada, as organizações necessitam fazer uso das práticas de gestão da informação, de modo que a informação atualizada, seja de cunho estratégico ou operacional, chegue ao conhecimento dos gestores. No caso das IES, pode ser a garantia de que a oferta de novos cursos, com a devida alocação dos recursos para operacionalizá-los, resulte das tendências do ambiente externo.

Face à importância do uso adequado da informação para a gestão estratégica, partiu-se da hipótese de que o setor Secretaria pode contribuir para a sua disseminação no interior da organização. Em razão disto, foram investigadas quais seriam as condições e de que modo se efetivaria essa atividade. As investigações foram conduzidas com base na teoria do pensamento complexo, aplicada à área da estratégia organizacional, que tem como principal teórico Edgar Morin. Ainda como corte epistêmico, se fez uso da teoria geral do secretariado, proposta por Nonato Júnior (2009), com o propósito de compreender o papel do Setor de Secretaria no âmbito da gestão da informação estratégica.

Este artigo apresenta a caracterização do ambiente organizacional e as primeiras percepções acerca do papel desempenhado pelo Setor Secretaria, a partir do cotejamento dos dados empíricos com o arcabouço teórico. Isto permitiu compreender que a Secretaria é um vetor importante para a gestão da informação de valor estratégico, notadamente como provedora e disseminadora de informações. Todavia, para que seja possível conhecer quais as condições 'ideais' e como tal função se efetiva, observou-se a necessidade de estabelecer uma proposta de indicadores de qualidade dos serviços de gestão da informação que o setor já desenvolve.

Desse primeiro esforço de pesquisa, resultou um sistema de mensuração. Ao ser processado na continuidade dos estudos, acredita-se, retornará informações relevantes para subsidiar o aperfeiçoamento das ações da Secretaria voltadas à gestão da informação.

2. Objetivos e aspectos metodológicos

Este estudo buscou investigar a atuação do Setor de Secretaria em duas vertentes: como provedor de informações e como alternativa de disseminação da informação com valor estratégico. Nonato Júnior (2009) explica que as secretarias exercem papel preponderante na articulação intersetorial das organizações, o qual é fortemente influenciado pela multifuncionalidade inerente à sua atividade de assessoria. Esta concepção foi adotada neste estudo, como 'fio' norteador da compreensão do *modus operandi* desse setor no interior da estrutural organizacional do CAA.

Para consecução do objetivo geral, os objetivos específicos intentaram: 1) Descrever o contexto político de criação do CAA; 2) Caracterizar o ambiente organizacional no qual se insere a Secretaria do CAA, identificando o seu posicionamento; 3) Identificar suas atividades; e 5) Propor indicadores de desempenho que retratem em que medida a Secretaria provém e dissemina informações de cunho estratégico. Para a realização desses objetivos,

definiu-se a utilização de uma metodologia de caráter humanístico, optando-se pela abordagem do estudo de caso.

O estudo de caso se configura uma estratégia de pesquisa de cunho qualitativo, ideal para responder a questões do tipo “como?” e “por que?” em investigações de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real, em que o pesquisador pretende coletar dados, descrever, compreender e interpretar de maneira imparcial as particularidades e a complexidade do caso concreto, permitindo uma penetração na realidade que a avaliação quantitativa não oferece (YIN, 2005; MARTINS, 2008; ANDRÉ, 2008), a qual se adéqua ao objetivo proposto.

O estudo buscou conhecer, com base em pesquisa documental, a estrutura organizacional planejada e a que foi implementada entre 2006-2012, já que o projeto do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE foi ao longo desse período se adequando às demandas da sociedade por novos cursos de graduação e de pós-graduação, a fim de identificar e analisar o posicionamento da Secretaria Executiva sob o ponto de vista de um setor que efetivamente deve e pode contribuir na disseminação da informação de cunho estratégico.

A pesquisa bibliográfica, que é o exame das fontes secundárias, ou seja, da bibliografia tornada pública em relação a um determinado tema (MARCONI; LAKATOS, 2010), permitiu compreender a concepção de organização com base na teoria do pensamento complexo, entender o conceito de informação de valor estratégico e de reflexão estratégica (processo de gestão estratégica), visualizar a presença da gestão da informação dentre as atividades desenvolvidas pelas secretarias, e apreender pressupostos metodológicos para a elaboração de sistemas de indicadores.

Já a pesquisa de campo, utilizada para obter informações acerca do problema para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que se queira confirmar (MARCONI; LAKATOS, 2010), compreendeu a realização de entrevistas com profissionais que integram o a Secretaria, a fim de colher informações sobre as atividades desenvolvidas, o que subsidiou a formulação da proposta de indicadores para a mensuração do desempenho dos serviços voltados à disseminação da informação.

Sinteticamente, os procedimentos metodológicos adotados contribuíram para compreender o contexto político de criação do CAA-UFPE e as possíveis implicações para a gestão decorrentes deste contexto; caracterizar o ambiente organizacional e desvelar o papel da secretaria como gestora de informação no interior de organizações complexas; discutir a contribuição da secretaria como disseminadora de informações de cunho estratégico, estabelecendo, a partir desta discussão, uma proposta inicial de indicadores de desempenho, apresentados nas seções seguintes.

3. O Contexto político de criação do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE e possíveis implicações para a sua gestão

O Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), vem desenvolvendo sua política nacional de educação, consubstanciada no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e em seus programas como PROUNI, Universidade Aberta, FUNDEB, Piso Salarial Nacional do Magistério, IDEB, REUNI, IFET, entre outras iniciativas. Adotou, como princípio norteador dessa política pública, a concepção de educação que desenvolva a autonomia do indivíduo, de modo que sejam capazes de terem uma “postura crítica e criativa frente ao mundo” (BRASIL, 2000, p.5), e que esteja harmonizada com os objetivos da República preconizados na Constituição Federal de 1988.

Assim, para construir uma sociedade livre, justa e solidária, erradicar a pobreza, reduzir as desigualdades sociais e regionais e garantir o desenvolvimento nacional, o Governo Federal compreende que a educação deve ser o eixo estruturante de sua ação, que passa pela melhoria do acesso à educação de qualidade em todo o território nacional, a fim de diminuir a discrepância de oportunidade educacional entre centro/periferia, capital/interior e cidade/campo existente em nosso país, entrelaçada com as políticas de desenvolvimento econômico e social. Tem-se uma concepção sistêmica das políticas que se interrelacionam para cumprir seus objetivos. (BRASIL, 2000).

Essa visão sistêmica constante no Plano Nacional de Educação visa sanar dicotomias advindas da visão fragmentada de educação, tais como a oposição entre investir recursos públicos em educação básica ou em educação superior oriunda dos princípios “gerencialistas e fiscalistas, que tomaram os investimentos em educação como gastos, em um suposto contexto de restrição fiscal.” (BRASIL, 2000, p.7). O gestor público viu-se na difícil tarefa de escolher e, na falta de recursos, deveria optar pela educação básica. Ocorre que, sem uma educação superior de qualidade, compromete-se a formação de professores para atuar no ensino básico, configurando-se tal relação de dependência entre os níveis educacionais, um forte argumento para propositura de ações que visem ao incremento do ensino superior.

Com base nessa nova perspectiva, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) reconhece o papel estratégico das universidades para o desenvolvimento econômico e social, e tem por objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Foi instituído pelo Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, e faz parte da segunda etapa do Programa de Expansão da Educação Superior Pública, iniciado em 2003, pelo Governo Luiz Inácio Lula da Silva. Seu primeiro ciclo de expansão se deu no interior do Brasil, entre 2003/2006, com a criação e consolidação de dez universidades e quarenta e oito *campi* universitários.

A implantação, em 2006, do Centro Acadêmico do Agreste (CAA), no município de Caruaru, foi fruto desse programa maior e do projeto de interiorização da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com o objetivo de elevar o nível educacional da população, desenvolver pesquisa para a melhoria da qualidade de vida, fomentar o desenvolvimento econômico da região, e contribuir para a redução da desigualdade sócio-econômica (UFPE, 2005).

Nesse contexto, a criação de estrutura capaz de favorecer o atendimento ao princípio constitucional da eficiência e aos conceitos de eficácia e efetividade, presentes em qualquer ação pública, torna-se aspecto essencial para a concretização dos objetivos da instituição (SALDANHA, 2006). Esse aspecto foi considerado no projeto de criação do CAA-UFPE, dada à diretriz concernente a sua gestão, a qual deveria enfatizar o planejamento, a organização, a flexibilidade, a qualidade e o aproveitamento máximo das habilidades e competências dos recursos humanos, em meio a um ambiente que favorecesse o trabalho em equipe, bem como a inovação (UFPE, 2005).

Para Gündel (2008), entre outras prerrogativas, o delineamento de uma estrutura organizacional, de acordo com as funções de cada área, é parte fundamental para adequar e sustentar uma gestão estratégica, tornando-se o diferencial competitivo das organizações. No caso do CAA-UFPE, a preocupação com uma estrutura organizacional adequada, que permitisse traçar seus próprios caminhos e objetivos, se fez presente desde a sua concepção.

Acredita-se, em razão dos aspectos contextuais apontados, que a idealização de uma estrutura que propiciasse uma gestão flexível e inovadora, significando a possibilidade de maior dinamicidade no atendimento das demandas da sociedade, tenha sido a fonte inspiradora desse projeto. Consequentemente, haveria maior probabilidade de contribuir com os propósitos do REUNI - aumento da oferta de vagas e a redução da evasão, com foco na democratização do acesso para as camadas sociais de menor renda.

Nessa linha de raciocínio, todos os setores da estrutura organizacional ganham relevância para a consecução dos objetivos. Assim, a Secretaria, organicamente posicionada como setor de assessoria da Diretoria do CAA (UFPE, 2005), deve, antes de qualquer ação, procurar alinhar-se aos objetivos do CAA, ao exercer seu papel de provedora de informações e como alternativa de disseminação da informação com valor estratégico.

4. Caracterizando o ambiente organizacional

O Centro Acadêmico do Agreste da UFPE é uma instituição de relevância para promoção do ensino, da pesquisa e da extensão na região agreste de Pernambuco. É uma localidade que possui forte característica empreendedora, focada em cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, mas, que por outro lado, apresenta forte desigualdade socioeconômica no desenvolvimento do seu território. (UFPE, 2005).

Nessa perspectiva de contribuir com o desenvolvimento local, as áreas de ensino do CAA-UFPE estão organizadas numa estrutura multidisciplinar, que compreende quatro núcleos de ensino: Núcleo de Tecnologia, Núcleo de Formação Docente, Núcleo de Gestão e Núcleo de Design. São ofertados dez cursos de graduação: Pedagogia-Licenciatura, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Administração, Ciências Econômicas, Design, Física-Licenciatura, Química-Licenciatura, Matemática-Licenciatura, e a Licenciatura Intercultural para a população docente indígena. Quanto aos programas de pós-graduação, são oferecidos quatro mestrados, nas áreas de Engenharia Civil e Ambiental, de Educação, de Economia e de Engenharia de Produção.

Observa-se que sua modelagem sai da estrutura tradicional de departamentos de ensino, comumente encontrada nas universidades, a fim de reunir as diversas áreas do conhecimento num ambiente colaborativo, mais flexível e dinâmico, o que sugere uma maior capacidade (qualidade) de resposta às demandas da sociedade. Por exemplo, o Núcleo de Gestão acomoda os cursos de Administração e de Ciências Econômicas, de modo que professores de disciplinas presentes na configuração dos dois cursos possam contribuir para ambos.

Nessa situação, ao ofertar o curso de Ciências Contábeis, contrata-se apenas os professores da área de contabilidade, uma vez que é possível compatibilizar a carga horária dos professores em exercício, que atuam em áreas conexas aos três cursos. Isto reduz custos de contratação, acelera a oferta de novos cursos, e aumenta a possibilidade de parcerias entre áreas de conhecimento, enriquecendo o processo de ensino-aprendizagem.

O CAA-UFPE oferece uma estrutura física moderna e conta com laboratórios de tecnologia, informática, física e química, biblioteca, auditório e sala de conferência. A equipe é composta majoritariamente por docentes pesquisadores e por uma equipe técnica-administrativa com qualificação acima da requerida no edital do concurso público de seleção.

Até aqui, apenas nos situamos no contexto no qual está inserida a Secretaria. É preciso saber se por trás há alguma estratégia de atuação. A definição da oferta dos primeiros cursos, por exemplo, foi feita com base na demanda da região (Design, Administração, Ciências Econômicas, Engenharia Civil), e também com base nas diretrizes constantes no PDE (formar professores para o ensino básico).

Dados da Escolaridade do CAA revelam que, em 2009, 79% dos alunos eram oriundos do interior e que, em 2010, este percentual aumentou para 91,1%, o que demonstra a importância de um *campus* universitário de qualidade na região, que seja eficiente na consecução dos objetivos de ensino, pesquisa e extensão. Mas será que isto aconteceu por acaso, ou lançou-se estratégias para se chegar a esses resultados?

Esses números, entre outros motivos, estão suportados por ações de incentivo à interiorização. Na realização do primeiro vestibular (2006), por exemplo, foi estabelecido que candidatos que concluíram ou estivessem finalizando o Ensino Médio em instituições de ensino da região agreste de Pernambuco teriam suas notas acrescidas em 10% (UFPE, 2005).

A iniciativa tinha no seu bojo o entendimento de que a criação do CAA deveria contribuir para o desenvolvimento e fixação do jovem da região agreste, de maneira a cumprir o objetivo de interiorização da educação superior estabelecido na macropolítica.

É importante ressaltar que nos primeiros anos a universidade também adotou a política da não transferência entre *campi*, com exceção dos casos previstos em lei, a fim de evitar que alunos da região metropolitana realizassem o vestibular do CAA, que por ser mais recente e ainda pouco conhecido na região que está inserido, apresentava e apresenta concorrências menores que o Campus Recife, já consolidado e com forte demanda.

Essa ação corretiva operacionalizada nos primeiros anos de implantação partiu da observação de que candidatos da região metropolitana vislumbravam uma maior facilidade de ingresso na UFPE via Campus Agreste e, ao mesmo tempo, a possibilidade de transferência para o Campus Recife, conforme demandas apresentadas junto à Escolaridade.

O fato é que essas decisões estratégicas foram e têm sido positivas, e envolve como destaca Leitão (1993) o uso de informações oriundas do ambiente externo e interno como insumo estratégico. Da reflexão estratégica

[...] resulta a definição de objetivos e estratégias, em um primeiro momento, e de ações e recursos em um segundo estágio. Em um terceiro momento, essas ações são deflagradas e, em um quarto estágio do processo, devem ser acompanhadas e, constantemente, avaliadas, permitindo a correção de rumos, com a adoção de novas ações, novas estratégias ou, até mesmo, novos objetivos, a depender do vulto das mudanças que, constantemente, estão ocorrendo no ambiente externo. (LEITÃO, 1993, p.119)

A informação somente é considerada estratégica, quando utilizada nesse processo de reflexão caracterizado por Leila (1993). Assim, compreendido o sentido da informação estratégica, e considerando que deve haver um processo/sistema para a sua gestão, não basta que a Secretaria, no seu papel de provedora e disseminadora de informações, enquanto articuladora intersetorial, tão somente as repasse. É preciso distinguir o essencial do secundário em relação aos níveis hierárquicos e interesses específicos (LEILA, 1993).

Antes de discutirmos aspectos da gestão secretarial e informacional, na seção seguinte buscou-se compreender as mudanças da sociedade que levaram as organizações a desenvolver uma gestão estratégica.

5. Da burocracia de Weber à era da informação e do Conhecimento: a necessidade do uso adequado da informação em tempos de rápidas mudanças

No setor privado a gestão estratégica foi desenvolvida, primordialmente, para manter sua sobrevivência e competitividade, dado o aumento da concorrência (LEILA, 1993). Na esfera pública, em síntese, com a crise dos anos 1970 e 1980, e a consequente redução de recursos, requerendo o seu uso eficiente, cresceu a preocupação com o incremento da governança, originando reformas do Estado e a adoção de novos modelos de gestão pela administração pública.

No caso brasileiro, quando abordamos o tema reforma do Estado, a principal contribuição é a de Luiz Carlos Bresser Pereira para o entendimento da transformação da administração pública burocrática para a gerencial e a gestão social. (PAULA, 2005).

Mas antes de chegarmos nesse contexto, é importante um resgate histórico das reformas do Estado, começando pelo modelo patrimonialista, caracterizado pelo nepotismo e subjetivismo na gestão pública no início da revolução industrial e, como resposta a esse modelo, a burocracia de Max Weber, que inseriu previsibilidade aos temas organizacionais (BENZ; SICSÚ, 2010).

Benz e Sicsú (2010) explicam que para Weber o conceito de burocracia significava a organização eficiente por excelência, tendo como características a racionalidade dos meios e objetivos, por meio de normas e regulamentos, vigorando a impessoalidade nas relações e a valorização da competência técnica. O modelo burocrático baseado no racionalismo, no arranjo rígido e estático de órgãos, na impessoalidade, formalismo e profissionalismo foi um modelo adequado às demandas do século XX. Contudo, as disfunções da burocracia, como o excessivo apego às normas, a falta de flexibilidade da organização, o conformismo das pessoas, a falta de interação com o ambiente devido à abordagem de sistema fechado, fez com que o modelo caísse em descrédito e sofresse sérias críticas. O modelo burocrático começou sendo visto como empecilho à criatividade, à inovação e à flexibilidade, necessárias ao contexto socioeconômico do final do século XX.

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2007) é na década de 1980, com endividamento internacional a partir da crise do petróleo, que o tema da reforma administrativa, com enfoque no ajuste estrutural e fiscal do Estado, toma o cenário político mundial e assim surge a administração pública gerencial. Enquanto que a administração burocrática foca o processo, a administração gerencial é orientada para o cidadão e os resultados. E um Estado que é orientado para o cidadão numa economia globalizada, em rede e digital, necessita evoluir na automação de processos, de maneira a diminuir custos e aumentar sua eficiência. (FERRER, 2007).

A década de 1990 é marcada pelo surgimento da Era da Informação graças ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, que foi o vetor de mudanças no formato e gestão das organizações. A informação tornou-se um dos ativos mais relevantes. Nesse contexto da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) as pessoas tornaram-se imprescindíveis, já que são responsáveis pela interpretação e geração da informação e do conhecimento. Assim, não só a automação de processos produtivos passou a ser importante, a gestão da informação, envolvendo recursos de informática e humanos para geri-las, ganhou relevância.

As organizações, então, se depararam com outro grande desafio que é a gestão do conhecimento, que segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), aumenta com o seu uso. Para estes autores, o conhecimento é o conjunto de habilidades, aprendizado e competências que um indivíduo usa para resolver problemas e, uma base informacional adequada, que compartilhe informações na 'medida certa' entre setores, funcionários e gestores torna-se um diferencial estratégico na condução das atividades de qualquer organização.

Para Chiavenato (2010), o conhecimento é a informação estruturada com valor estratégico, permitindo vantagem competitiva para a organização. E a competência associada à estratégia e à aprendizagem organizacional é uma forma de agregar valor à organização, assim como ao indivíduo, que ao desenvolver competências a fim de efetivar os objetivos da organização, melhora a si mesmo no contexto organizacional e como cidadão (FLEURY e FLEURY, 2001).

Desse contexto de mudanças, repleto de novas orientações, depreende-se que atingir os objetivos da organização é uma tarefa cada vez mais complexa. Na verdade, a organização é a própria complexidade na concepção de Morin (2007), com suas partes constituintes

heterogêneas inseparavelmente associadas, interagindo, retroagindo, com acasos e determinações.

Em razão dessa complexidade, a necessidade de gerir a informação de cunho estratégico nas organizações, a fim de se manterem alinhadas as tendências do ambiente externo é condição básica. E como veremos a seguir, a gestão secretarial envolve-se sobremaneira com a gestão dessa informação, compreendendo, inclusive, competências para transformá-las em conhecimento.

6. A gestão secretarial e informacional no âmbito da gestão estratégica

Nonato Júnior (2009) sinaliza a importância estratégica das atividades desenvolvidas pelas secretarias e, ao discorrer sobre a Teoria Geral do Secretariado, apresenta áreas de conhecimento e suas temáticas em Secretariado, tais como: Gestão Secretarial, Gestão dos Recursos da Informação nas Assessorias, Assessoria Estratégica, Empreendedorismo Secretarial, Secretariado em Setores Públicos e em Ciência da Informação e Secretariado. Para ele, o Secretariado Executivo dá nova significação ao uso e à abordagem da gestão informacional, que deixa de ser observada

[...] sob a ótica das funções complementares e burocráticas, para ser considerada como integrante do ramo das Ciências Estratégicas que são decisivas na qualidade do trabalho organizacional. Nesta perspectiva, a informação ultrapassa os meros equipamentos automatizados e é percebida como amplo processo simbólico de revolução do mundo do trabalho. (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 196).

Seguindo esse raciocínio, é possível inferir que o Setor de Secretaria se responsabiliza pelo desempenho de atividades estrategicamente importantes para a organização, pelo menos no que diz respeito à gestão informacional. De acordo com Fernandes e Berton (2005), o conceito de estratégia foi delineado a partir de fundamentos militares sobre como combater o inimigo. O conceito no ambiente empresarial estende-se para o alcance de uma situação futura desejada, onde os níveis de decisão são divididos em estratégico, tático e operacional. As grandes decisões estratégicas são tomadas pela direção da organização e operacionalizadas através das decisões táticas, estas últimas com características de médio prazo e se dão no nível gerencial. As decisões operacionais são cotidianas e materializam as decisões estratégicas e táticas.

Algumas decisões são tomadas de imediato, assim que o problema ocorre, e seu alcance esgota-se com a resolução desse mesmo problema. Outras decisões, ao contrário, visam definir um objetivo ou curso de ação para o futuro. Elas são formuladas no presente, para serem postas em prática no futuro. Não apenas serão postas em prática num futuro que pode estar próximo ou distante, mas também têm o objetivo de influenciar esse mesmo futuro. Decisões desse tipo são decisões de planejamento estratégico (MAXIMIANO, 1995).

O processo de planejamento estratégico tem três finalidades:

- i) antecipação a situações previsíveis;
- ii) predeterminação de acontecimentos; e
- iii) preservação da lógica de eventos.

Segundo Almeida (2000) a administração é vista como processo cíclico, cujas funções são intimamente relacionadas com interação dinâmica, contudo é o planejamento que precede todas as demais funções. Embora na prática todas as funções se integrem, é o planejamento que estabelece os objetivos para o esforço do grupo.

No entanto, vale salientar que a sociedade da informação ou sociedade em rede ou do conhecimento exige cada vez mais planejamentos que permitam flexibilidade e adaptabilidade às constantes mudanças. Portanto, agir estrategicamente significa tomar decisões agora para alterar o futuro, utilizando uma estrutura flexível e órgãos de assessoria capazes de prover informações consistentes no momento oportuno para a tomada de decisão.

No âmbito da gestão pública, é reconhecida a necessidade de um Estado eficiente e eficaz, orientado para o cidadão, com uma gestão voltada para resultados (TROSA, 2001), gestando informação e conhecimento, com uma estratégia organizacional que reúna esforços para a consecução dos seus objetivos. Essas são exigências da atual conjuntura: globalizada, em rede e baseada no conhecimento. É desse cenário que emerge um novo paradigma para o profissional do Secretariado Executivo, que ao dar nova significação ao uso e à gestão da informação, passa a desempenhar atividades estrategicamente importantes para a organização.

Por conseguinte, o papel da Secretária do CAA, em relação à gestão da informação com valor estratégico, será examinado nas próximas seções, tomando-se as concepções do pensamento complexo acerca dos fenômenos sociais, como um mecanismo para essa compreensão.

7. O pensamento complexo para a análise da contribuição da gestão secretarial nas organizações

À luz da teoria do pensamento complexo de Morin (2007), utilizada nos estudos de administração, especificamente no campo da estratégia organizacional, bem como à luz da teoria geral do secretariado proposta por Nonato Júnior é possível explicar em que condições e como a secretaria executiva contribui para o CAA-UFPE, nos campos da gestão informacional e da assessoria estratégica, observando-a como parte constituinte e ativa num ambiente complexo.

Os princípios do pensamento complexo possibilitam um melhor entendimento do processo de formulação estratégica por “inserir uma concepção dinâmica não linear de causalidade complexa e de relação dialógica entre as variáveis consideradas na concepção estratégica”. (JARDIM, 2006, p. 2).

As concepções de Morin (2007) acerca da cibernética, da teoria dos sistemas e sistemas abertos e da teoria da informação esboçam a necessidade de uma teoria da organização e mais ainda de auto-eco-organização para melhor explicar as interações entre as coisas, os seres vivos e o ambiente que para ele não são simples, compreendendo incertezas, fenômenos aleatórios, acasos, ordem/desordem.

Essa dimensão da complexidade das organizações pode ser melhor compreendida através da comparação, feita por Morin (2007), da organização com uma tapeçaria composta por fios de diversas matérias-primas e cores em que destaca que o conhecimento simples (composição de um tipo de fio) não explica as propriedades do conjunto (tapeçaria), e o entrelaçamento dos diversos fios constitutivos da tapeçaria não deixa revelar a qualidade de um ou outro tipo de fio. Assim, “o todo é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes” (p. 86).

Nessa tapeçaria, como na organização, os fios não estão dispostos ao acaso. Eles são organizados em função de um roteiro, de uma unidade sintética onde cada parte contribui para o conjunto. E a própria tapeçaria é um fenômeno perceptível e cognoscível, que não pode ser explicado por nenhuma lei simples. (MORIN, 2007, p. 86).

A gestão estratégica pode ser utilizada nesse ambiente complexo de forma a melhor reunir os esforços em torno dos objetivos. A estratégia difere de programa, que “é uma sequência de ações predeterminadas que deve funcionar em circunstâncias que permitem sua efetivação. Se as circunstâncias externas não são favoráveis, o programa se detém ou fracassa.” (MORIN, 2007, p. 90). Por outro lado, a estratégia vislumbra cenários para fortalecer sua atuação e necessita ser alimentada por informações e desenvolvê-la requer um ambiente flexível e o modelo burocrático rígido pode ser considerado ambivalente, já que ao mesmo tempo em que “assegura a coesão e a funcionalidade de uma organização”, pode também se transformar em bloqueio e atrasamentos. (MORIN, *op cit*, p. 90-91).

O uso da informação que deve alimentar a gestão estratégica só obtém sucesso quando ocorre sua apropriação pelo sujeito. Assim, entender qual o papel da informação no assessoramento estratégico e as peculiaridades durante as práticas de gestão informacional feita pelo profissional de secretariado pode explicar como se dá a atuação da secretaria, admitindo seu papel de articulação intersetorial e de multifuncionalidade inerente à atividade de assessoria.

Para tanto, o esquema sobre demandas da informação, composto por três categorias – a expansão conceitual da informação, a instrução normativa e a demanda organizacional na gestão da informação em secretariado executivo – podem ancorar esses estudos (NONATO JUNIOR, 2009), que serão abordados no próximo tópico.

8. Algumas considerações

Conhecer o contexto político de criação do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE permitiu compreender que a sua criação está impregnada de uma visão sistêmica da educação, em que todos os níveis da educação brasileira – fundamental, médio e superior – são interdependentes, bem como depreender que há uma preocupação em atender bem à sociedade.

Esse contexto interfere diretamente no plano estratégico do CAA, quando de sua criação, refletida na preocupação em ofertar cursos que atendessem à carência por profissionais qualificados no campo da educação básica e fundamental, bem como interferiu na definição da oferta de cursos que atendessem à demanda do arranjo produtivo local.

Para concretizar esses objetivos, ou seja, melhor atender à sociedade, o ambiente organizacional proposto foi desenhado de maneira mais flexível, a fim de que as áreas de conhecimento se relacionassem de modo a permitir maior agilidade na promoção de novos cursos, evidenciada pela concepção mais orgânica e multidisciplinar, pautada em núcleos de ensino, em vez da estrutura ‘estanque’ de departamento. Nesse ambiente orgânico, a Secretaria diretamente subordinada à Diretoria atua como agente de interligação entre os gestores e os demais setores do Campus.

A revisão da literatura acerca das atividades de uma secretaria nessa posição permitiu compreender que o principal objetivo desse setor pode ser traduzido em gerir informação com foco na estratégia organizacional, a fim de oferecer um melhor serviço de assessoria no apoio ao nível estratégico.

Entretanto, para validar seus esforços no que se refere à disseminação da informação com valor estratégico, é preciso de alguma maneira mensurá-los, ou seja, estabelecer indicadores de desempenho que permitam avaliar seguramente a contribuição da Secretaria.

Em razão disso, apontam-se caminhos para o estabelecimento de indicadores relacionados à qualidade dos serviços de informação da Secretaria. Espera-se que as informações resultantes sirvam para averiguar em que medida este setor contribui para a disseminação da informação com valor estratégico.

A Secretaria Executiva, para efeitos da elaboração da proposta de indicadores, será situada como prestadora de serviço interno, no campo da gestão da informação. Assim, adota-se a concepção de medição mútua da qualidade e produtividade, trazendo o termo *Qualitatividade* cunhado por Denton (1990). As dimensões de desempenho foram estabelecidas conforme os objetivos definidos para este estudo, a fim de que cumpram adequadamente seu papel de medição.

Porto e Estrada (2004), ao desenvolverem um estudo para o estabelecimento de indicadores de desempenho como apoio à gestão estratégica numa indústria moveleira, compreenderam que as responsabilidades de cada setor estão atreladas à estrutura organizacional, e que um sistema de controle contribui para um melhor funcionamento, já que permite fazer correções. Eles utilizaram a definição de indicadores de desempenho cunhada por Kardec, Flores e Seixas (2002), também adotada neste estudo, que permite mensurar a eficácia das ações e os desvios do que foi programado, ou seja, possibilita entender o que é feito, sua *performance* e a compreensão de que o que é feito por determinado setor interage com o todo, como na organização complexa de Morin.

Para se propor indicadores é preciso relacioná-los aos objetivos, de modo que se possa estabelecer metas e conhecer o quão próximo do objetivo se chegou, permitindo aperfeiçoar o *feedback* e o aprendizado, e com isso propor ações de melhoria (KAPLAN; NORTON, 2000).

Nesse sentido, considerando nosso objeto de estudo – Secretaria do CAA – e o seu potencial de gerenciar informação e de assessoramento estratégico, seus objetivos podem ser estabelecidos na perspectiva da disseminação da informação com valor estratégico.

Com base nas informações colhidas na Secretaria, foi possível identificar as atividades que se relacionam com o objetivo de disseminar a informação. A partir daí, foi possível elaborar uma proposta preliminar de indicadores (**Quadro 1**), os quais deverão ser testados e aperfeiçoados, de modo que seja possível estabelecer os padrões de qualidade válidos para os envolvidos no processo.

Quadro 1 – Proposta de indicadores de qualidade para mensurar em que medida a Secretaria dissemina adequadamente a informação estratégica para os setores e gestores do CAA.

Objetivos	Proposta preliminar de Indicadores
Conformidade da informação com valor estratégico (capacidade de interpretar, manipular e analisar a informação)	<ul style="list-style-type: none"> • Em que medida a informação com valor estratégico é disseminada para os setores sem ruídos de comunicação (verificar através de e-mails, correspondências, relatórios, atas de reuniões e outros veículos de comunicação contendo informação/entrevistar gestores do setor destinatário para conhecer se consideram que a informação tem valor estratégico e se é apresentada/compilada/analísada adequadamente).
Divulgação da informação com valor estratégico no tempo certo e para os interessados certos (capacidade de obtenção e comunicação da informação)	<ul style="list-style-type: none"> • Em que medida a informação de valor estratégico é disseminada ao interessado certo (verificar através do envio de e-mails/correspondências e entrevistar gestores e secretários do setor destinatário). • Em que medida a informação de valor estratégico é disseminada tempestivamente ao interessado certo (verificar através do envio de e-mails/correspondências/entrevistar gestores e

	secretários do setor destinatário).
--	-------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os objetivos da Secretaria apresentados no quadro acima se baseiam no esquema sobre demandas da informação na gestão da informação em secretariado executivo, proposto por Nonato Júnior (2009). Segundo o autor, essas categorias resumidamente compreendem:

I. **Expansão Conceitual** é a habilidade de saber interpretar e manipular dados, ou seja, de diferenciar, “no bojo de cada informação, o dado bruto em si da significação atribuída por quem o produziu.” (p.199).

II. **Instruções Normativas** são orientações legais a exemplo da Lei n. 7.377/85, alterada pela Lei n. 9.261/96, que regulamenta a profissão de Secretariado Executivo, que reza que a coleta de informações para concretização de objetivos e metas das organizações é atribuição desse profissional. Já as diretrizes curriculares nacionais para ensino de Secretariado, dispostas na Resolução n. 3/2005 da Câmara de Educação Superior, traz para o campo profissional a necessidade de domínio do gerenciamento da informação, a fim de assegurar “uniformidade e referenciais” para os diversos usuários.

III. **Demanda organizacional** revela a particularidade da gestão da informação em Secretariado Executivo, que por ser orientada para a assessoria, dá-se um tratamento à informação de modo a cumprir a função de articulação ágil entre “planejamento, supervisão e execução.” (p. 203).

Assim posto, as capacidades de obtenção, análise e de comunicação das informações gerenciais, que são a essência da Gestão da Informação em Secretariado Executivo, traduzidas na proposta preliminar de indicadores de desempenho apresentada, poderão ser mensuradas em relação à perspectiva de contribuir com a disseminação da informação com valor estratégico.

Vale destacar, ainda, que este estágio da pesquisa propiciou o entendimento do contexto político e do ambiente organizacional do Centro Acadêmico do Agreste. Situou o objeto de estudo Secretaria nesse ambiente e identificou suas atividades diretamente relacionadas com sua contribuição para a disseminação da informação com valor estratégico (**Quadro 1**).

Ressalta-se que as primeiras reflexões acerca do objeto de pesquisa poderão ser ampliadas ou reduzidas na fase de teste da proposta de indicadores. Ademais, fica claro que a validade do estudo perpassa pela necessidade de mensuração do desempenho das atividades/objetivos da Secretaria.

Assim, têm-se os primeiros passos de um estudo que poderá vir a colaborar para a consolidação dos eixos de pesquisa que transversalizam em torno das Ciências da Assessoria-Gestão Informação, discussão iniciada no Brasil, em 2009, por Nonato Júnior, que objetivou nortear a produção científica na área secretarial.

Adicionalmente, pode auxiliar na proposição de ações visando à melhoria dos processos relacionados à gestão da informação estratégica. Em sentido amplo, contribuindo com a indicação de possíveis caminhos para a ‘desburocratização’ nas instituições públicas de ensino superior.

Referências

ALMEIDA, C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2000.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005. (Série Pesquisa, v. 3).

BENZ, P. A.; SICSÚ, A. B. Eficiência nas organizações públicas e gestão do conhecimento: otimizando sistemas. **Revista Gestão Pública: Prática e Desafios**, Recife, v. 1, n. 2, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.mpanerevista.kinghost.net/ojs-2.2.4/index.php?journal=gppd&page=issue&op=current>>. Acesso em: 03 nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **O plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas**, MEC, 2000. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/index.htm>>. Acesso em: 14 set. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRER, Florência. **Gestão Pública Eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. São Paulo: Elsevier, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC: Edição Especial**, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 25 set. 2011.

GÜNDEL, A. **Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura financeira da organização: um estudo de caso em uma empresa administradora de consórcios**. Santa Maria-RS: UFSM, 2008. Disponível em: <http://www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq_Adriane_Gundel_27.pdf>. Acesso em: 16 set. 2012.

JARDIM, P. E. V. **Uma contribuição teórica para a utilização do pensamento complexo na formulação estratégica**. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006. Disponível em: <http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_paulajardim_jul.pdf>. Acesso em: 12 set. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Harvard Business School Press. Medindo o Desempenho Empresarial).

LEITÃO, D. M. A informação como insumo estratégico. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 118-123, maio/ago. 1993. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1178/821>>. Acesso em: 24 mar. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: 1995.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PAULA, A.P. P. de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 36 – 49, Jan./Mar. 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em: 03 nov. 2012.

PORTO, A.; ESTRADA, R. J. S. **O uso de indicadores de desempenho como suporte à gestão estratégica de uma indústria moveleira: um estudo de caso**. XXIV Congresso Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis: ABEPRO UFSC, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_Enegep0702_0974.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento. Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por Resultados: Quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

UFPE. **Projeto de Interiorização da Universidade Federal de Pernambuco: Campus do Agreste**. 2005.

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