

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: GESTOR DE INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

SECRETARIAL ASSISTANT PROFESSIONAL: INFORMATIONMANAGER IN THE STRATEGY FORMATION PROCESS

Luci Mari Aparecida Rodrigues¹

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda²

Cibele Barsalini Martins³

Resumo:

Definiu-se como objetivo deste ensaio teórico analisar como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia com base em seu papel de gestor de informações. Busca-se contribuir para a ampliação das perspectivas de atuação do profissional de Secretariado Executivo nas organizações, bem como para o desenvolvimento de pesquisas científicas na área secretarial, de gestão da informação e da Estratégia. Discute-se a partir de uma análise teórico reflexiva acerca do trabalho do profissional de Secretariado Executivo no contexto do processo de formação da estratégia e sob a ótica da gestão da informação. Encontrou-se que o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia, por meio da gestão de informações que ele realiza nos diferentes tipos de gestão: top-down, bottom-up, middle-up-down e do desenvolvimento

¹ Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Especialização em Sistemas de Planejamento e Gestão Empresarial - UFSC, Mestranda em Administração - PPGA/UFSC, Secretária Executiva na Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Brasil. Contato: lurodrigues85@gmail.com

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Especialização em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Mestrado em Organización y Dirección de Empresas pela Universidad Del Museo Social Argentino - UMSA, homologado pela UFSM, Doutorado em Dirección de Empresas, Estrategias y Organización, pela Universitat de València - UV, Espanha, homologado pela FEA-USP, Brasil. Contato: rosalia.lavarda@ufsc.br

³ Bacharel em Administração pela Universidade Nove de Julho e em Secretariado Executivo pela Universidade São Judas Tadeu, Especialização em Qualidade nas Organizações, Mestrado em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, Doutorado em Administração pelo Programa de pós graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, Professora na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil. Contato: cibele.martins@ufsc.br

de suas competências, habilidades e percepções acerca do ambiente interno e externo das organizações.

Palavras-Chave: Secretariado Executivo; Processo; Formação da Estratégia; Gestão da Informação; Ensaio Teórico.

Abstract:

The aim of this theoretical essay is to analyze how the secretarial assistant could work in the strategy formation process, based by his role as information manager. With this study, we look for giving expansion view of professional opportunities in the organizations and add to scientific research of the secretarial area and information management. The argument followed a theoretical and reflexive analysis about the work of the secretarial assistant in the context of the strategy formation process and from the perspective of information management. We found that secretarial professional could act in the process of strategy formation since their role as information management through different levels of management: top-down, bottom-up, middle-up-down, as well as developing their skills, abilities and perceptions of internal and external environment of organizations.

Keywords: Secretarial Assistant; Process; Strategy Formation; Information Management; Theoretical Essay.

1. INTRODUÇÃO

A estratégia é um tema que traz aspectos da interação que ocorre entre fenômenos internos e externos às organizações. As dinâmicas do ambiente em que elas se inserem também repercutem na maneira como os rumos da organização são delineados, culminando, assim, em um processo de formação da estratégia que abrange todos os atores organizacionais (ANDERSEN, 2000; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010).

Nesse sentido, a atuação de profissionais das diversas áreas é relevante para a construção de um quadro coerente e flexível acerca das exigências do ambiente de inserção das organizações, exigências essas que repercutem no processo de formação da estratégia (HART, 1992; SCHWINGEL; GENEROSO; LAVARDA, 2012).

Contemporaneamente, destaca-se no contexto apresentado, o profissional de Secretariado Executivo, ator organizacional que exerce o papel de gestor de informações, possui visão abrangente da organização e estabelece suas ações a partir da definição de objetivos, prioridades, metodologias (BISCOLÍ; CIELO, 2004); o planejamento, organização, direção e controle, elementos presentes no campo da Estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), constituem a base de sua atuação (GARFIELD, 1986; BISCOLÍ; CIELO, 2004; DURANTE, 2008).

Nessa perspectiva, tem-se que a Gestão da Informação se configura como um tema relacionado tanto ao dia a dia do profissional de Secretariado Executivo, quanto às ações globais para o alcance dos objetivos organizacionais, sejam estes estratégicos, táticos ou

operacionais. Além disso, a Gestão da Informação promove a geração de novas alternativas competitivas, à medida que ela se torna uma competência essencial para a organização (DAVENPORT, 2013).

Considerando o exposto, a partir de uma reflexão acerca da atuação do profissional de Secretariado Executivo, da Gestão da Informação e o processo de formação da estratégia, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia com base em seu papel de gestor de informações? Buscou-se, então, caracterizar esse profissional, abordar aspectos da Gestão da Informação e descrever o processo de formação da estratégia, com o intuito de elaborar o arcabouço teórico para embasar a discussão e teorização proposta para o presente ensaio.

Ressalta-se que, quanto à forma de desenvolvimento, este estudo se caracteriza como um ensaio teórico (WHETTEN, 2003). Buscou-se revisar conceitos e teorias que se destacam em trabalhos seminais referentes aos temas estudados (FLICK, 2008) para analisar como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia com base em seu papel de gestor de informações.

Este procedimento se apresenta, ainda, como adequado para o desenvolvimento de teorias e marcos conceituais (LAVARDA; BALBASTRE, 2009). O presente estudo não considera, portanto, a comprovação empírica das reflexões acerca dos fenômenos que trata, pois, considera-se que a lógica ressalta em detrimento dos dados, como subsídio para apreciação. No entanto, isso não implica renúncia à dicotomia que permeia a relação sujeito/objeto, pois, ela configura-se como um elemento de contribuição para o ensaio (WHETTEN, 2003; BERTERO, 2011).

Este ensaio pretende contribuir para a ampliação das perspectivas de atuação do profissional de Secretariado Executivo nas organizações, bem como para o desenvolvimento de pesquisas científicas na área secretarial, de gestão da informação e sobre estratégia organizacional.

Nesse contexto, na análise teórico reflexiva apresentada acerca da atuação do profissional de Secretariado Executivo, encontra-se que este pode atuar no processo de formação da estratégia por meio da gestão de informações que ele realiza nos diferentes tipos de gestão: *top-down*, *bottom-up*, *middle-up-down*, e do desenvolvimento de suas competências, habilidades e percepções acerca do ambiente interno e externo das organizações.

Por fim, a partir do exposto nesta introdução, passa-se aos aportes teóricos quanto ao profissional de Secretariado Executivo, acerca da Gestão da Informação e do processo de formação da estratégia, seguindo-se de uma discussão quanto ao objetivo proposto, considerações finais e referências utilizadas.

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

A proliferação de ocupações secretariais ocorreu no século XIX em meio à Revolução Industrial. Já no início do século XX pesquisas foram realizadas para investigar o trabalho secretarial e diferenciá-lo das demais ocupações administrativas. A partir da década de 80 o número de secretários trabalhando com mais de um gestor aumentou e esses profissionais passaram a atuar, também, em equipes (GARFIELD, 1986).

Nesse contexto, Garfield (1986) argumenta sobre as qualidades intangíveis para a contribuição do profissional de secretariado, em que se ressalta o papel deste na organização e recuperação de informações. Além disso, o autor cita que o profissional compartilha conhecimentos com seus superiores à medida que desenvolve a compreensão acerca dos vários tipos de informações. O autor afirma, também, ser inegável a atuação do profissional

como um *gatekeeper*, ou seja, um elemento-chave na transferência de informações, o que é essencial para qualquer tipo de organização.

Gilles, Valles e Perryman (1996) salientam a intensificação do trabalho secretarial, por meio da incorporação de responsabilidades adicionais. Segundo os autores, isso significa ser cada vez menos provável que o Secretariado se configure como um trabalho de rotina, principalmente, nos níveis mais altos. Corroboram com o exposto Biscolí e Cielo (2004), ao tratarem da evolução do perfil do profissional de Secretariado Executivo, pois, discutem o papel de gestor que lhe atribuem em que se destaca sua visão abrangente da organização.

Durante (2008), nesse sentido, menciona que o profissional estabelece suas ações a partir da definição de objetivos, prioridades, metodologias, em que o planejamento, organização, direção e controle constituem a base de sua atuação. Além disso, em suas atividades diárias ele interage com sua equipe, com *stakeholders*, gerencia recursos e informações, evita desperdícios e ruídos de comunicação que poderiam causar impactos organizacionais negativos.

Destaca-se, ainda, o advento de novas tecnologias que repercutiu na forma de atuação do profissional de Secretariado Executivo. Tarefas repetitivas e operacionais passaram a ser automatizadas, os sistemas de informações foram incorporados ao trabalho secretarial e novas habilidades foram exigidas para o desempenho de suas atribuições, tais como as de negociação e de comunicação (CORDEIRO, 2009; HALICI; YILMAZ; KASIMOGLU, 2012).

Gilles et al. (1996) argumentam, também, que as mudanças na estrutura das organizações podem ter influenciado na ampliação das funções do profissional de Secretariado Executivo, bem como no conteúdo de seu trabalho. Os autores afirmam que em estruturas organizacionais horizontais, o profissional vem assumindo algumas das responsabilidades dos gerentes de nível médio (*middle managers*), incluindo áreas como a de projetos e de gestão de pessoas.

Nessa perspectiva, Biscolí e Cielo (2004) afirmam que ao desenvolver sua percepção e reflexão sobre o cenário organizacional, o profissional é capaz de tomar decisões de modo assertivo e rápido, considerando que não há espaço para erros e lentidão nos processos decisórios gerenciais. Portela e Schumacher (2009) mencionam, ainda, aspectos da atuação do profissional de Secretariado Executivo que se relacionam à administração de informações, a qual ocorre tanto no âmbito interno quanto externo das organizações.

Neiva e D'Elia (2009) enfatizam que a partir de conhecimentos globais, o profissional conecta tais informações, atua junto ao poder decisório e, estrategicamente, na posição de elo entre os níveis organizacionais, em que ressaltam suas habilidades de mediação. Duncan (2011) é igualmente enfática ao afirmar que o profissional assume papéis de supervisão, gerencia fluxos de informação, sabe lidar com gestão financeira e realiza atividades de planejamento e organização. Além disso, Maçaneiro, Catczu e Korchaque (2012) argumentam que o profissional de Secretariado Executivo contempla a assessoria, além de atribuições delegadas, as quais antes eram desempenhadas por membros da gestão superior.

Ademais, ao passo que conhece a organização e se torna experiente, o profissional entende as necessidades não ditas e as características das pessoas com quem trabalha, desenvolve assim percepções acerca do meio interno e externo em que atua, porque possui altos níveis de inteligência emocional, responde a sinais sutis e reage com adequação situacional (DUNCAN, 2011).

Menciona-se, também, a atuação do profissional de Secretariado Executivo nos níveis organizacionais, em que se destaca seu trabalho nos níveis estratégico e tático. No

primeiro, a difusão de informações que realiza torna sua colaboração essencial. No segundo, o que sobressai é sua capacidade de interação com os gestores intermediários, bem como a obtenção de conhecimentos relacionados a esse nível organizacional e as ações de liderança e de proatividade que ele deve desenvolver (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011).

Ademais, considerando a evolução histórica do profissional de Secretariado Executivo, ressalta-se no contexto brasileiro a Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, do Ministério da Educação e Cultura (MEC), a qual trouxe mudanças quanto às diretrizes curriculares para os Cursos de Graduação em Secretariado Executivo. Nesse documento são abordadas as competências e habilidades do profissional, quais sejam:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação, compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 2005: 79-80).

Observa-se a partir da publicação desse documento que tais competências e habilidades caracterizam a transformação que ocorreu no perfil do Profissional de Secretariado Executivo, cuja autonomia foi ampliada diante do caráter estratégico que se configurou em sua atuação, de modo que passou a intervir e colaborar com maior efetividade nas organizações (LEAL; FIATES, 2013; LEAL; DALMAU, 2014).

Nota-se, também, nas competências e habilidades descritas na Resolução nº 3/95 que o profissional passou a atuar no contexto estratégico a partir da ótica da gestão da informação; em que se destaca a valorização de recursos vinculados à informação, bem como o trabalho que o Secretário Executivo realiza ao gerenciar informações (NONATO JÚNIOR, 2007). Nesse sentido, tal gestão se caracteriza como “uma atribuição desse profissional, se observada a contribuição da aplicação dos conceitos da ciência da informação e da documentação, e da observância dos ciclos da informação e dos documentos dentro das organizações” (MONTEZANO; SOUZA; BAETA, 2015, p. 131).

Diante do exposto e após a caracterização do profissional de Secretariado Executivo, dar-se-á continuidade a estruturação dos aportes teóricos para este ensaio, por meio dos aspectos relacionados à gestão da informação.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para discorrer sobre o tema gestão da informação é importante compreender o que são informações. Para Drucker (1993) estas se constituem em dados, os quais são providos de relevância e de propósito. O autor salienta, ainda, que as organizações devem decidir acerca de qual informação elas precisam para viabilizar seus negócios.

Corroboram com o exposto McGee e Prusak (1994), ao afirmarem que a informação, aliada a tecnologia da informação, tem papel central no desempenho organizacional, à medida que proporciona integração entre as fases do processo estratégico. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam, também, que a partir da elaboração de arranjos diferentes de informações, de forma flexível e rápida, é possível aos membros da organização lidar com uma variedade de contingências relacionadas ao ambiente interno e externo.

Choo (1996), nesse contexto, aborda a maneira com que as organizações utilizam a informação estrategicamente, citando que elas o fazem em três arenas: a) criação de sentido (*sensemaking*); b) criação de conhecimento para a inovação; c) tomada de decisão para cursos de ação. O autor aborda tais arenas como processos que, embora aparentemente distintos, fazem parte de uma reflexão maior, entrelaçados para explicar o uso da informação nas organizações.

Nessa perspectiva, Davenport e Prusak (1997) discutem a relevância do enfoque no conteúdo da informação, o qual deve ser estabelecido com base nos objetivos amplos da organização, por meio da definição de uma estratégia de informação, pois, a “estratégia trata de escolhas e de ênfases – aos tipos de negócios que se deseja atuar, que produtos criar, que mercados conquistar” (DAVENPORT; PRUSAK, 1997, p. 46).

A partir do apresentado nos parágrafos anteriores, a Gestão da Informação assume o papel de promover a estruturação das informações que agregam valor às organizações. Possibilita, ainda, o surgimento de novas alternativas competitivas a partir do momento em que ela se torna uma competência essencial (DAVENPORT, 2013).

Nessa direção, ressalta-se que os profissionais de informações contribuem imensamente com esse modelo de Gestão, porque de acordo com Choo (2000), eles são dotados de conhecimento tácito, são hábeis na busca e seleção da informação, possuem *know-how* para atuar na articulação, análise, necessidade e síntese da informação, avaliando a qualidade desta para buscar soluções diante de contextos de mudanças ou situações difíceis.

Além disso, o trabalho desenvolvido por esses profissionais, aliado ao uso da Tecnologia da Informação (TI), por meio dos sistemas de informações que ela engloba, caracteriza-os como agentes praticantes (WHITTINGTON, 2014) na estratégia organizacional, considerando que a TI desempenha um papel essencial para promover a materialização dos objetivos da Gestão da Informação.

A TI está presente, também, nas estruturas organizacionais, auxiliando na integração processos centrais de negócios (LEONARD; HIGSON, 2014), oferecendo assim uma base adequada para as decisões estratégicas em todos os níveis organizacionais. Portanto, para seguir com o contexto apresentado no presente ensaio teórico, passa-se a tratar do processo de formação da estratégia.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia é utilizada há muito tempo nas civilizações. Sun Tzu em 400-320 a.C., com “A Arte da Guerra” trouxe relevantes contribuições para o pensamento estratégico voltado à área militar. Desde então, a estratégia tem sido adotada, também, em outras cearas, como é o caso das organizações e instituições (TZU, 2006).

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



Nesse contexto, Ansoff (1980) trata do gerenciamento das questões estratégicas, de como elas se desenvolvem dentro e fora do ambiente organizacional e como isso impacta na capacidade de a organização cumprir seus objetivos. Ademais, Declerck, Ansoff e Hayes (1981) consideraram a adoção de uma “atitude estratégica” e a necessidade de adequação dos objetivos organizacionais, de modo racional, observando-se a capacidade de desempenho das organizações, diante de suas metas e da busca pelo aproveitamento das suas potencialidades.

Nessa direção, Porter (1980) caracterizou a estratégia competitiva e suas dimensões, em que o posicionamento da organização abrange a distinção, a partir da realização, de modo diferenciado, de atividades que também são desenvolvidas por concorrentes, o que resulta em uma vantagem competitiva valiosa e sustentável, frente às exigências do mercado.

Mintzberg e Waters (1985), por sua vez, consideraram que a estratégia se subdivide em pretendida e realizada e elaboraram assim o conceito de estratégia deliberada, ou seja, concretizada de acordo com os parâmetros pretendidos; é previsível e mantida sob total controle da organização, abrange intenções precisas, articuladas e detalhadas, para não suscitar dúvidas antes de sua realização. Além disso, em tal estratégia considera-se que nenhuma força do ambiente em que a organização se insere pode interferir.

Já a estratégia emergente consiste em padrões de ação ou consistências executadas a despeito ou na ausência de intenções preestabelecidas, o que facilita o aprendizado no curso dos padrões estratégicos que se formam no ambiente de inserção das organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Admite-se, no entanto, que é difícil encontrar estratégias totalmente deliberadas ou puramente emergentes, pois, elas se constituem em polos de um contínuo, que pode considerar vários estados das dimensões e níveis organizacionais que abrangem (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Nessa direção, Nonaka (1988) trata acerca dos tipos de gestão que repercutem no processo de formação da estratégia: *top-down* e *bottom-up*. No primeiro, há ênfase no processo de implementação, no refino das decisões tomadas pela alta gerência e no modo que tais decisões são transmitidas para os níveis mais baixos das organizações, por isso é caracterizada como “de cima para baixo”. No segundo conceito, a gestão “de baixo para cima” ressalta a influência da informação proveniente dos níveis inferiores, no gerenciamento da tomada de decisão pelos níveis superiores.

O autor, no entanto, pondera que não há um contínuo entre os tipos de gestão descritos anteriormente. Algumas empresas apresentam um padrão de processo que envolve a contradição entre os dois conceitos expostos, o que atribui assim um papel mais central aos gerentes de nível médio. Esse padrão, adequado para tempos de concorrência acirrada e mudanças tecnológicas rápidas, foi chamado por ele de gestão *middle-up-down* - “do meio para cima e para baixo” (NONAKA, 1988).

Corroboram com o exposto acerca da gestão *middle-up-down*, Floyd e Wooldridge (1992), que contribuíram com os estudos relativos ao processo de formação da estratégia a partir da construção de uma tipologia de quatro funções estratégicas de gestão intermediária, ligando-as à estratégia organizacional. As funções são: a) defendendo alternativas; b) sintetizando informações; c) facilitando a adaptabilidade; d) implementando a estratégia deliberada. As funções de defender alternativas e sintetizar informações ocorre no sentido de “baixo para cima”, ou seja quando as atividades são levadas dos níveis hierárquicos inferiores para as camadas superiores de tomada de decisão. E, as funções de facilitador e implementador da estratégia ocorrem quando o gerente desenvolve atividades que facilitam a implementação das decisões de “cima para baixo”.

Hart (1992), igualmente, colabora com a evolução desse tema e propõe uma estrutura integrativa acerca dos papéis complementares que os gerentes do topo e os demais membros da organização desempenham no fazer estratégico. O autor salienta que os papéis desempenhados por ambos os atores variam o tempo todo; no caso dos *top managers* são ora de “comandantes”, traçando os rumos para o cumprimento da estratégia deliberada, ora de “patrocinadores”, quando a estratégia emerge do nível operacional e é reconhecida e suportada pela alta gerência (HART, 1992).

Já para os papéis desempenhados pelos demais membros organizacionais, são ora de “soldados”, quando eles executam os planos já formulados pelo nível estratégico, ora de “empreendedores”, comportando-se de maneira autônoma, em busca de novas iniciativas (HART, 1992). Ressalta-se, ainda, que a estrutura proposta por Hart (1992) foi elaborada a partir das tipologias atuais relacionadas ao processo de *strategy-making* e é composta por cinco modos, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1- Quadro integrativo para processos de *strategy-making*.

Cinco modos de <i>strategy-making</i>					
Descrição	Comando	Simbólico	Racional	Transacional	Gerador
Estilo	<u>Imperial</u> Estratégia guiada por um líder ou um grupo na direção	<u>Cultural</u> Estratégia guiada por uma missão ou visão do futuro	<u>Análítico</u> Estratégia guiada por uma estrutura formal e planejamento sistêmico	<u>Operacional</u> Estratégia guiada por um processo interno e ajustes mútuos	<u>Orgânico</u> Estratégia guiada por iniciativa de atores da organização
Papel da Gestão Superior	<u>Líder</u> Provê a direção	<u>Treinador</u> Motivador e inspirador	<u>Chefe</u> Avaliação e controle	<u>Facilitador</u> Empoderamento e permissão	<u>Patrocinador</u> Endosso e apoio
Papel dos Membros da Organização	Soldado Obedece Ordens	Jogador Responde ao desafio	Subordinado Seguir ordens	Participante Aprender e melhorar	Empreendedor Experimenta e corre riscos

Fonte: Hart (1992, p. 334).

Já Andersen (2000) contribui para a discussão acerca do processo de formação da estratégia na perspectiva integradora do planejamento estratégico, em que as ações autônomas de gestão podem causar efeitos positivos no desempenho organizacional. O autor enfatiza, ainda, que o processo de estratégia passa por um curso temporal de aprendizado, nas ações de angariação de recursos tomadas por gestores em diferentes partes da organização. Nesse contexto, portanto, a estratégia é formada ao longo do tempo, em que as ações autônomas são nutridas e promovidas por gerentes médios, os quais passam a interferir na formação da estratégia principal da organização (ANDERSEN, 2000).

Já no âmbito da construção social da estratégia e sua contribuição com o processo de formação da estratégia, Gioia e Chittipeddi (1991) abordam o conceito de *sensemaking*, o qual está relacionado à criação e à reconstrução de sentido pelas partes envolvidas; na maneira como os atores tentam desenvolver uma estrutura relevante para a compreensão da natureza da mudança estratégica nas organizações.

Nesse contexto, Weick (1995) menciona que o *sensemaking* ocorre a partir de um processo que utiliza da cognição, por meio de retrospectivas (experiência e socialização)

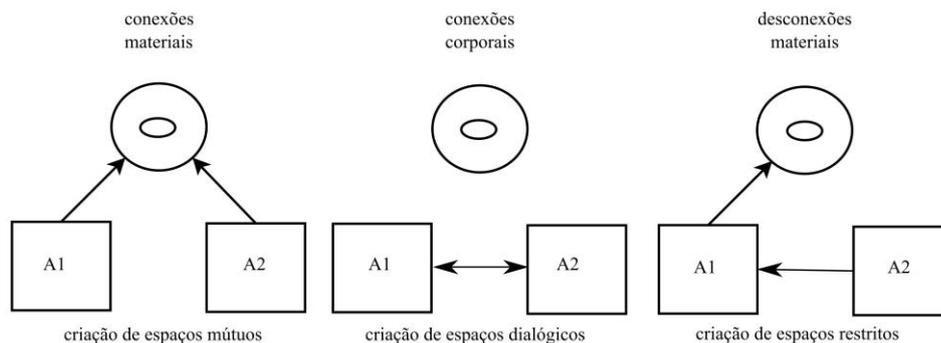
para explicar eventos que surgem em um ciclo consciente e inconsciente de antecipação e suposições. O autor argumenta, também, que as pressões em direção à construção de sentido genérico são fortes nas organizações; devido à necessidade de socialização rápida, controle sobre os recursos dispersos, legitimidade aos olhos dos *stakeholders*, resultados mensuráveis e prestação de contas.

Nessa direção, os chamados processos de *strategizing* também se apresentam como relevantes ao processo de formação da estratégia, porque, têm por finalidade descobrir o que os estrategistas e coordenadores de atividades realmente são, com que tipo de informações eles trabalham, como eles a gerenciam, de que forma o uso da Tecnologia da Informação impacta em suas rotinas, no contexto dos sistemas de informação estratégicos (WHITTINGTON, 2014), além de identificar os papéis estratégicos desempenhados por eles em cada nível organizacional (FLOYD; LANE, 2000; WHITTINGTON, 2003, 2006; JARZABKOWSKI, 2005).

Esses atores organizacionais promovem, ainda, a conversa estratégica (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS- DOUGLAS, 2011), que proporciona a discussão ampla e a participação de atores organizacionais de todos os níveis gerenciais, além de ser “consequente no desenvolvimento, partilha e implementação da estratégia, incluindo a negociação através das ambiguidades inevitáveis e contradições que são essenciais para elaboração de estratégias” (JARZABKOWSKI; BURKE; SPEE, 2015, p. 27).

Nessa perspectiva, além dos discursos, são relevantes os aspectos materiais, espaciais e corporais, relacionados ao trabalho estratégico (JARZABKOWSKI; BURKE; SPEE, 2015). A partir disso, Jarzabkowski, Burke e Spee (2015) desenvolveram um esquema conceitual que trata da associação entre recursos semióticos, trabalho estratégico e espaços, em que a criação de espaços (mútuos, dialógicos e restritos) é parte do trabalho estratégico realizado.

Figura 1 - A criação de espaços para o trabalho: A1, ator 1, A2, ator 2, objeto material.



Fonte: Jarzabkowski, Burke e Spee (2015, p. 34, tradução nossa).

Por fim, com o intuito de vincular os constructos teóricos trazidos neste ensaio ao objetivo de estudo proposto, foi estabelecida a proposição “P”: O profissional de Secretariado Executivo caracteriza-se como um gestor de informações, podendo atuar no processo de formação da estratégia a partir do desenvolvimento de suas competências, habilidades e percepções acerca do ambiente interno e externo das organizações.

DISCUSSÃO

A partir da reflexão acerca de como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia, estabeleceu-se uma estrutura de compreensão desse tema com base no papel de gestor de informações que ele desempenha no âmbito organizacional (BISCOLÍ; CIELO, 2004; GARFIELD, 1986; NONATO JÚNIOR, 2007), papel esse que emergiu das teorias revisadas.

Assim, por meio de sua atuação ao lado dos membros da cúpula organizacional, ou seja, no nível estratégico, tal posição na estrutura hierárquica permite ao profissional de Secretariado Executivo compreender o processo de gestão *top-down*. Isso se deve à assessoria que ele realiza (MAÇANEIRO et al., 2012), na qual procede à coleta das informações necessárias para a formulação pela alta gerência da estratégia deliberada. A compreensão do processo de gestão *top-down* permite ao profissional utilizar de sua capacidade de comunicação para transmitir a visão estratégica do topo aos níveis decisórios *middle-up-down* e *bottom-up* (NONAKA, 1988).

Nessa perspectiva, ele atua na posição de facilitador (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992) no processo de implementação da estratégia deliberada. Quanto à materialidade da sua intervenção, cabe a ele as providências relativas às decisões tomadas, por meio de atividades como a redação técnica organizacional.

Já quanto a sua habilidade de mediação, ao profissional de Secretariado Executivo cabe atuar no esclarecimento e na orientação sobre os parâmetros que devem ser observados para a implantação da estratégia deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985). Desse modo, ele desempenha um papel fundamental no gerenciamento de informações relacionadas ao controle e ao monitoramento desse tipo de estratégia. Cita-se, como exemplo, os relatórios gerenciais que o profissional elabora, mediante acesso às informações que obtém dos setores com os quais interage.

De igual forma, ao utilizar-se de sua capacidade de articulação, no âmbito de seu nível de competência, ele interage com os gestores dos níveis *middle-up-down* e *bottom-up* (Nonaka, 1988), recebendo deles um *feedback* informacional acerca dos eventos que interferem no monitoramento da estratégia em curso. Nesse diapasão, considerando seu raciocínio analítico, o profissional de Secretariado Executivo assessora ambos os níveis organizacionais no processo de aprendizado para a mudança (FLOYD; LANE, 2000; MINTZBERG ET AL., 2000; NEIVA; D'ELIA, 2009) acerca dos elementos que repercutem na formação da estratégia emergente.

O profissional de Secretariado Executivo estabelece, ainda, relações lógicas e formais acerca do comportamento do ambiente externo, por meio de sua interação com clientes, fornecedores e demais *stakeholders* (DURANTE, 2008; HALICI et al., 2012). Isso lhe permite fornecer aos gestores da cúpula uma base coerente e atualizada de informações sobre o posicionamento estratégico da organização (ANSOFF, 1980; PORTER, 1980). A partir disso, tais gestores podem avaliar a formulação de estratégias genéricas (PORTER, 1980) para o curto e médio prazo, à medida que verificam seus recursos e a capacidade de resposta da organização ao cenário que se apresenta.

Quanto às ações autônomas de gestão (ANDERSEN, 2000), o profissional de Secretariado Executivo, com base em sua visão generalista e abrangente da organização (BÍSCOLI; CIELO, 2004), avalia as ações propostas no planejamento estratégico, buscando, a partir disso, prover a organização de informações que repercutem no modo de se fazer a estratégia, ou seja, por meio de processos ligados ao *strategizing* (WHITTINGTON, 2003, 2006; JARZABKOWSKI, 2005), a partir do horizonte estratégico definido.

Considera-se, nessa medida, que o profissional atua, ainda, como um gerente de nível médio em um contexto integrativo (HART, 1992; GILLES et al., 1996; ANDERSEN, 2000), em que ele procede à síntese das informações que norteiam a formação da estratégia central da organização com o auxílio da Tecnologia da Informação (WHITTINGTON, 2014), além de utilizar de sua liderança e de discursos relacionados à conversa estratégica (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS; DOUGLAS, 2011), alinhada aos propósitos organizacionais, para conquistar o apoio dos membros das equipes que gerencia.

Já quanto à sua capacidade de negociação (JARZABKOWSKI; BURKE; SPEE, 2015), aplicável ao contexto do processo de formação da estratégia, o profissional de Secretariado Executivo colabora nas tratativas que abrangem a minimização de dificuldades enfrentadas no processo de mudança organizacional, em colaboração com os gestores dos níveis gerenciais *middle-up-down* e *bottom-up* (NONAKA, 1988; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992), buscando alternativas para o enfrentamento dos desafios apresentados no contexto da estratégia emergente.

Além disso, o profissional presta assessoria aos gestores superiores quanto à margem adequada dos ganhos e às concessões necessárias aos processos negociais (ANSOFF, 1980; CORDEIRO, 2009; HALICI et al., 2012) com clientes internos e externos à organização, com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais.

Cabe ressaltar, também, que com base em sua liderança e em suas percepções acerca do comportamento das pessoas na organização (DURANTE, 2008), o profissional de Secretariado Executivo colabora para o processo de mudança estratégica (LEAL; FIATES, 2013). Desse modo, a partir de processos de *sensemaking* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; SODERBERG, 2003) ele desenvolve junto aos membros das equipes em que participa um arcabouço de elementos que façam sentido às mudanças necessárias, as quais se apresentam no contexto do processo de formação da estratégia.

Utilizando-se, também, de argumentos pertinentes a sua visão sistêmica e cognitiva da organização (WEICK, 1995), o profissional de Secretariado Executivo integra os membros dos demais níveis da organização, à medida que ele atua na conscientização acerca dos benefícios mútuos, tanto para os atores organizacionais, quanto para a organização, de se realizar o que for necessário para se responder aos desafios que emergem dos ambientes das organizações.

Além disso, por trabalhar com dados provenientes de todos os níveis gerenciais, o profissional de Secretariado Executivo realiza a filtragem e a seleção desses dados, a partir de sua experiência acerca da dinâmica da organização em que atua. Em seguida o profissional atribui significados (FLOYD; LANE, 2000; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2005) a tais dados, transformando-os em informação com valor agregado, com base em seu conhecimento acerca do mercado e das prioridades em termos de ações estratégicas.

A partir de sua capacidade de ação, cabe ao profissional também a posição de articulador nos processos estratégicos (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992), em que o poder se caracteriza como um elemento de sua atuação (WEICK, 1995), porque que lhe é dado aval, por parte da alta administração, para gerenciar meios e recursos disponíveis, com foco no alcance de resultados provenientes de sua intervenção na estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2003, 2006), em que percebe e se antecipa às mudanças, em meio a cenários de incertezas e crises.

Nesse contexto, o profissional de Secretariado Executivo intervém no curso das ações relacionadas ao processo de formação da estratégia (WEICK, 1995; WHITTINGTON, 2003, 2006), por meio de sua participação nos fluxos de trabalho e de informação, necessários à consecução dos objetivos organizacionais, por exemplo, na

secretaria de reuniões, no agendamento de compromissos e no atendimento a clientes, entre outros.

São igualmente relevantes ao processo de formação da estratégia, os materiais e recursos que os atores da estratégia utilizam nas organizações (JARZABKOWSKI; BURKE; SPEE, 2015). No caso do profissional de Secretariado Executivo, este conta com uma gama considerável de recursos tecnológicos voltados à gestão de informações, tais como planilhas eletrônicas e equipamentos para videoconferências, sistemas de informações gerenciais (*softwares*) dentre outros, nos quais procede à interpretação e tradução de textos, dados numéricos e diálogos, que compõem os elementos de seu trabalho estratégico.

A partir disso, o profissional alinha seu discurso às situações que impactam na formação das estratégias. Nesse diapasão, o profissional de Secretariado Executivo atua entre os espaços estratégicos descritos por Jarzabkowski, Burke e Spee (2015).

Isso ocorre pela utilização de materiais inerentes às suas atividades diárias, com os quais ele tanto pode chamar a atenção dos atores para o que é relevante em um determinado episódio estratégico (atuando nos espaços mútuos), como para barganhar melhores condições nos processos negociais, conciliar diferenças e assim promover ganhos para ambas as partes (nos espaços dialógicos).

Por fim, o profissional de Secretariado Executivo se vale, também, dos recursos materiais para focar sua atenção na síntese de informações que colaboram para subsidiar a tomada de decisão nos níveis gerenciais em que ele transita, retirando-se de situações que lhe afastem do foco e prejudiquem sua atuação (construindo espaços restritos) no processo de formação da estratégia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Ensaio Teórico se propôs a analisar como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia com base em seu papel de gestor de informações. A partir disso, realizou-se uma análise teórico reflexiva acerca do trabalho realizado pelo profissional de Secretariado Executivo nas organizações, no contexto do processo de formação da estratégia e sob a ótica da Gestão da Informação.

Considerando que, tanto os aspectos relativos à caracterização do profissional de Secretariado Executivo, quanto os inerentes à Gestão da Informação e à descrição do processo de formação da estratégia puderam ser contemplados e discutidos na perspectiva teórica estabelecida neste ensaio, o que culminou na proposição “P: O profissional de Secretariado Executivo caracteriza-se como um gestor de informações, podendo atuar no processo de formação da estratégia a partir do desenvolvimento de suas competências, habilidades e percepções acerca do ambiente interno e externo das organizações”, entende-se que o objetivo proposto foi alcançado.

Além disso, emergiu do presente estudo um novo olhar acerca da contribuição que o profissional de Secretariado Executivo pode trazer para área da Estratégia nas organizações, a qual se caracteriza, ainda, como um vasto e instigante campo de pesquisa e de trabalho a ser explorado em profundidade no Secretariado.

Já no tocante ao recorte teórico escolhido, ou seja, o processo de formação da estratégia, este é apenas um entre os vários temas que abrangem a Estratégia e com o presente ensaio teórico encontrou-se que o profissional apresenta condições de atuar em tal processo, por meio da gestão de informações que ele realiza, nos diferentes tipos de gestão: *top-down*, *bottom-up*, *midle-up-down*, e do desenvolvimento de suas competências, habilidades e percepções acerca do ambiente interno e externo das organizações.

Ressalta-se, nesse contexto, que o estudo apresentado pretende contribuir para a ampliação das perspectivas de atuação do profissional de Secretariado Executivo nas

organizações, bem como para o desenvolvimento de pesquisas científicas na área secretarial, de gestão da informação e sobre estratégia organizacional.

Como limitação se aponta que a pesquisa apresenta um corte teórico e não empírico, portanto, não se pretende fazer verificações. Além disso, a dimensão teórica do campo da estratégia é vasta e com o crescente número de publicações, elevou-se a complexidade de se selecionar o que havia de relevante para este estudo, caracterizando uma das principais barreiras à pesquisa. Ainda assim, entende-se que a importância do estudo teórico é a sua capacidade de expressar a quantidade de estudos já existentes sobre um determinado tema, abrindo novos rumos para pesquisas futuras visando cobrir os *gaps* ainda existentes (WHETTEN, 2003).

Entende-se, ademais, que se devem estabelecer proposições refutáveis e contrastá-las empiricamente com os construtos determinantes utilizados para este ensaio. Além disso, emerge a possibilidade de investigação acerca do papel do profissional de Secretariado Executivo face à relação deste com a estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005), em um contexto de integração com a Tecnologia da Informação, considerando que aquela reflete a busca pela compreensão das atividades cotidianas, desenvolvidas pelos diversos atores na estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2003, 2006); o que perpassa a utilização da TI nas organizações, com intuito a criação e disseminação do conhecimento aplicável aos processos estratégicos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Para tanto, considerar-se-iam os processos cognitivos e discursivos desenvolvidos pelo profissional de Secretariado Executivo para dar sentido ao uso da Tecnologia da Informação (OLIVEIRA; SEGATTO, 2009). A lente de investigação recairia sob as atividades cotidianas relativas à assessoria executiva prestada por ele nos níveis tático, estratégico e operacional (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011). O estudo proposto se materializaria, então, por meio de estudos qualitativos longitudinais.

Por fim, espera-se que as reflexões apresentadas neste ensaio sirvam de estímulo para outras pesquisas teóricas e empíricas e possam contribuir para ampliar a visão de estudantes, pesquisadores e gestores de instituições públicas e privadas, na compreensão da relevância de se ter claro o papel do profissional de Secretariado Executivo no contexto da Estratégia e da Gestão da Informação.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.

ANSOFF, H. I. Strategic issue management. **Strategic Management Journal**, vol. 1, p. 131-148, 1980.

BARROS, C. M.P.; BRAGA, M.C.; SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, v. 10, n. 10, p. 91-106, 2011.

BERTERO, C. O. Réplica 2- o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 338-342, 2011.

BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I. D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004.

CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International journal of information management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996.

CHOO, C. W. Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know. **Library management**, v. 21, n. 8, p. 395-403, 2000.

CORDEIRO, R. L. **Competências complementares: secretário executivo e administrador trabalho final de graduação em secretariado executivo bilíngue**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard Business Press, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Information ecology: Mastering the information and knowledge environment**. Oxford University Press on Demand, 1997.

DECLERCK, R. P.; ANSOFF, H. I.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

DUNCAN, M. The Case for Executive Assistants. **Harvard Business Magazine**. Boston, MA: Harvard University Press, p. 1-5, may 2011.

DURANTE, D. G. Aprendizagem e Conhecimento Organizacional: Contribuições à Visão Holística da Gestão Secretarial. In: PORTELA, K. C. A. (Org.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. São Paulo: Viena, 2008.

DRUCKER, P. F. **Managing for the Future**. Routledge, 1993.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman, 2008.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 153-167, 1992.

GARFIELD, E. From scribes to secretaries in 5000 years; from secretaries to information managers in 20. **Current Contents**, v. 9, n. 15, p. 3-8, 1986.

GILES, L.; VALLE, L.I.; PERRYMAN, S. **A New Deal for Secretaries?**. Institute for Employment Studies, Report 313. University of Sussex. Brighton, UK: BEBC Distribution, 1996, 83p.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

HALICI, A.; YILMAZ, B.; KASIMOGLU, M.. Employment predictions in secretarial occupation. **Journal of Management and Sustainability**, v. 2, n. 2, p. 187-196, 2012.

HART, S. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **The Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. Constructing spaces for strategic work: a multimodal perspective. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. S26-S47, 2015.

LAVARDA, B. R.; BALBASTRE, F. Modelo de diseño del estudio de caso en una investigación sobre el proceso estratégico. In: IV Ibero American Academy of Management Annual Meeting, 6., 2009, Buenos Aires. **Anais...** Argentina, 2009, p. 1-33.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, T. M.; PERIS-BONET, J. F. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.4, n. 3, p. 30-57, 2013.

LEONARD, J.; HIGSON, H. A strategic activity model of Enterprise System implementation and use: Scaffolding fluidity. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 62-86, 2014.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Elsevier Brasil, 1994.

MAÇANEIRO, B. M.; CATCZU, T. S.; KORCHAQUE, E. L. Assessoria executiva na padronização e organização de processos administrativos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 109-133, 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 jun. 2005. Seção 1, p. 79-80.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate, and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament**. Simon and Schuster Inc., 2000.

MONTEZANO, N. S.; SOUZA, R. B.; BAETA, O. V. A importância da gestão da informação para a atuação profissional do Secretário Executivo – uma revisão de literatura nacional integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 111-133, 2015.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-38, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.

NONATO JÚNIOR, R. A gestão dos recursos da informação nas ciências sociais aplicadas: uma abordagem para secretariado executivo. **Revista Capital Científico**, v. 5, n. 1, p. 41-54, 2007.

OLIVEIRA, A. S.; SEGATTO, P. A. Transferência de tecnologia e conhecimento sob a lente estruturacionista: uma integração. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, p.1-27, 2009.

PORTELA, K. C.A.; SCHUMACHER, A. J. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. 1. ed. Cuiabá: Adeptus, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

SCHWINGEL, A. T.; GENEROSO, P. G.; LAVARDA, R. B. A Dinâmica das Ações Cotidianas Articuladas pelos Coordenadores e Diretores na Implementação da Estratégia. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, p. 103-116, 2012.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Tradução Sueli Barros Casal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.

WHETTEN, D. A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2003.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

_____. Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v 23, n 1, p. 87-91, 2014.

_____.; CAILLUET, L.; YAKIS; DOUGLAS, B. Opening strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.