

## GESTÃO DE CONHECIMENTO E ASSESSORIA EXECUTIVA: UMA PESQUISA COM OS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO ATUANTES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

---

*Raul Vitor Oliveira Paes<sup>1</sup>  
Rodrigo Müller<sup>2</sup>*

**Resumo:** O presente artigo visa diagnosticar a utilização dos processos de Gestão do Conhecimento (GC) pelos profissionais de secretariado executivo em um ambiente específico de trabalho, no caso, a Universidade Federal do Pará (UFPA). Para o atingimento do objetivo, foi construído um referencial teórico interligando a Gestão do Conhecimento e a Assessoria Executiva, esta última sendo diretamente relacionada à profissão de Secretariado Executivo. A pesquisa é de natureza aplicada e os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental e levantamento. Para a fase de coleta de dados, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, tendo como público-alvo os secretários executivos atuantes na UFPA. As respostas foram tratadas por meio da tabulação conjunta dos dados e do cruzamento de respostas buscando compreender o contexto atual e inferir novos conhecimentos sobre a temática em questão. Os resultados apontam que os profissionais de secretariado executivo atuantes na instituição participante conhecem e aplicam frequentemente os processos de Gestão de Conhecimento em seu contexto profissional, bem como aplicam conhecimentos específicos da Assessoria Executiva para a consolidação da Gestão do Conhecimento no âmbito secretarial e na gestão organizacional pública.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo. Gestão do Conhecimento. Atuação Profissional.

---

<sup>1</sup> rauloliverpaes@gmail.com

<sup>2</sup> rodrigo\_muller@ymail.com

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND EXECUTIVE ASSISTANCE: A STUDY WITH THE EXECUTIVE SECRETARIATS AT UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

---

---

**Abstract:** This paper focuses on the use of knowledge management processes by executive secretariat professionals in a specific work environment, in this case the University Federal do Pará directly (UFPA). For achieving the main goal, we built a theoretical framework linking Knowledge Management (KM) and Executive Assistance, the latter been related directly to the occupation of the Executive Secretariat. The research is of an applied nature and the technical procedures used were bibliographic, documental and survey research. To the stage of data collection, a questionnaire with closed questions was prepared and sent to a targeting audience, formed by actives executive secretaries at UFPA. The responses been treated by means of data combined tabulation and answer's crossing to understand the current context and infer new knowledge about the topic in question. The results indicate that professionals working in the executive secretariat position in the UFPA known and frequently applied processes of Knowledge Management in their professional context and apply specific knowledge of the Executive Assistance, contributing to consolidation of KM in secretarial field and in public organizational management.

**Key words:** Executive Secretariat. Knowledge Management. Professional Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

---

Muito se tem discutido sobre as transformações que estão ocorrendo nas organizações, sendo uma delas estudar o conhecimento gerado e armazenado nas empresas, além das formas de como ele é gerido, caracterizando assim, a gestão do conhecimento (GC) nas organizações contemporâneas (Rodighero & Grzybovski, 2009).

Assim, como os profissionais da área de secretariado executivo e assessoria estão situados nos processos decisórios nas organizações, é interessante que os mesmos conheçam o tema para melhor aplicabilidade no contexto organizacional, bem como melhor encaminhamento e orientações aos setores assessorados no sentido de permitir melhorias no processo de tomada de decisão no ambiente empresarial.

O presente estudo tem como ponto norteador pesquisar o nível de aplicação dos processos de gestão do conhecimento no trabalho dos profissionais de Secretariado Executivo em um ambiente específico, no caso, a Universidade Federal do Pará (UFPA), tendo como premissa a ideia de que os secretários executivos atuantes na instituição têm conhecimento sobre o tema e aplicam ações de gestão do conhecimento (GC) em seu dia a dia. Dessa forma, estabeleceu-se a questão central:

**Como os profissionais de Secretariado Executivo da UFPA aplicam os conceitos e processos de Gestão do Conhecimento em seus trabalhos na organização?**

Para responder a questão de pesquisa, o objetivo geral foi definido como: diagnosticar a utilização dos processos de Gestão do Conhecimento pelos profissionais de secretariado executivo da UFPA. Como objetivos específicos, definiu-se: a) identificar os processos de gestão do conhecimento na literatura consultada; b) investigar a frequência da utilização dos processos de Gestão do Conhecimento nos trabalhos dos profissionais da área de Assessoria Executiva; e c) verificar o nível de aptidão dos profissionais de Assessoria que trabalham na UFPA para a realização das atividades de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa justifica-se pela importância da temática para os profissionais de secretariado executivo e para as organizações atuais, uma vez que a estruturação do saber nessa área pode contribuir para uma melhor formação e capacitação dos secretários executivos para o enfrentamento das situações empresariais cotidianas.

Neste contexto, o texto é apresentado iniciando-se pela revisão da literatura englobando os temas de Gestão do Conhecimento e Assessoria Executiva. Posteriormente, são apresentados os dados coletados durante a pesquisa, seguidos das discussões e análise e finalizando o texto pelas considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

---

Neste momento, serão explanados os conceitos e significados de Gestão do Conhecimento, Assessoria Executiva e uma breve descrição da relação entre as áreas, de forma a subsidiar a pesquisa por meio de fundamentação e discussão teórica sobre as temáticas em voga.

---

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

---

O conhecimento gerado por pessoas e instituições tem sido enfoque de diversos estudos nos últimos tempos, particularmente no que tange ao conhecimento organizacional. Diversos autores têm contribuído para o estudo do conhecimento gerado e acumulado em organizações e as formas de gestão desse material, disseminando, assim, a Gestão do Conhecimento em empresas e organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Angeloni, 2003; Nonaka, 2007).

De início, é importante discorrer sobre o conceito de gestão, entendido de forma contemporânea como uma prática social que visa criar condições de trabalho aos colaboradores organizacionais, sendo composta pelos processos de planejamento, organização, liderança, controle, comunicação, decisão e negociação, para o bom funcionamento da organização e do atingimento dos objetivos organizacionais, de forma eficiente e eficaz. (Dias, 2002; Chanlat, 2006).

Também se faz necessária a compreensão do termo conhecimento, bem como as diferenças entre dado, informação e conhecimento, uma vez que são conceitos que têm significados frequentemente confundidos, de acordo com o Quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Simples observações sobre o estado do mundo;</li><li>- Facilmente estruturado;</li><li>- Facilmente obtido por máquinas;</li><li>- Frequentemente quantificado;</li><li>- Facilmente transferível.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dados dotados de Relevância e propósito;</li><li>- Requer unidade de análise;</li><li>- Exige consenso em relação ao significado;</li><li>- Exige necessariamente a mediação humana.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informação valiosa da mente humana;</li><li>- Inclui reflexão, síntese, contexto;</li><li>- De difícil estruturação;</li><li>- De difícil captura em máquinas;</li><li>- Frequentemente tácito;</li><li>- De difícil transferência.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p. 18).

Nota-se que o conhecimento é uma reunião de informações que articulam, por meio de relações críticas e de acréscimo de valor, as dimensões empírica, cognitiva e emocional, de difícil categorização, localização e transmissão (Davenport & Prusak, 1998; Angeloni, 2003).

Sobre a Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que esta pode ser compreendida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas.

Partindo dessa idéia, Alvarenga Neto (2008) aponta o fato de a GC não buscar apenas ‘gerenciar’ os conhecimentos dos colaboradores de uma empresa, mas sim proporcionar um ambiente capaz de integrá-los e incentivá-los a compartilhar experiências, de forma a construir um ambiente coletivo propício à gestão para o conhecimento.

No entanto, para falar de gestão do conhecimento e suas técnicas, é necessário o resgate dos primeiros conceitos, que são fundamentais para o desenvolvimento da área, por meio de Polanyi (2010), sendo classificado como o precursor dos termos cognitivos para as mais diversas áreas, particularmente na consolidação dos estudos da GC. Dentro da área de GC encontram-se os conhecimentos tácito e explícito.

O conhecimento tácito é compreendido como aquele que não pode ser expresso por palavras, sendo baseado em experiências e modelos mentais, não podendo, portanto, ser descrito em regras ou procedimentos. (Polanyi, 2010; Bustamante, 2011). O conhecimento tácito pode ser tratado como “[...] uma maneira de saber mais do que conseguimos dizer.” (Polanyi, 2010, p. 30). Já o conhecimento explícito é caracterizado como um conhecimento claramente especificado, de

maneira formalizada, sendo expresso em números, palavras, além de ser facilmente transferível (Polanyi, 2010; Bustamante, 2011).

Neste sentido, buscando formas de utilizar estes dois tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram a Teoria de Criação do Conhecimento, assentada nas premissas de mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Ainda de acordo com os autores, o conhecimento tácito possui duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica refere-se à reunião de habilidades informais e de difícil identificação, diversas vezes englobadas no termo “*know-how*”; enquanto que a dimensão cognitiva é caracterizada pelas “[...] crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 19).

Assim, os autores apresentam as conversões de conhecimento, que acontecem de acordo com a técnica SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), apresentada na Figura 1, a seguir:

**Figura 1 - Processo SECI**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

Os quatro processos podem ser entendidos da seguinte maneira (Nonaka, 2007; Nonaka & Takeuchi, 2008):

- **Socialização:** compartilhamento e criação de conhecimento tácito através de experiência direta. A socialização acontece de indivíduo

- para indivíduo, de conhecimento tácito para conhecimento tácito;
- **Externalização:** articulação de conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. A externalização ocorre de indivíduo para grupo, de conhecimento tácito para explícito;
  - **Combinação:** sistematização e aplicação do conhecimento e da informação, ocorrendo do grupo para a organização. A combinação é feita de conhecimento explícito para conhecimento explícito;
  - **Internalização:** aprendizado e aquisição do novo conhecimento tácito à prática organizacional. A internalização ocorre de organização para indivíduo e é feita de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Com as quatro formas de criação do conhecimento, é possível visualizar e compreender a Espiral do Conhecimento (Figura 1), significando um ciclo constante de criação e revisão do conhecimento organizacional.

Para que haja de forma adequada as Conversões do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi enumeram o que denominam de Condições Capacitadoras, descritas no Quadro 2 (Nonaka & Takeuchi, 2008):

Quadro 2 – Condições capacitadoras para a conversão do conhecimento

<b>Intenção</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Flutuação e Caos Criativo</b>	<b>Redundância</b>	<b>Variedade de requisitos</b>
Aspiração da organização às metas, por meio de esforços de estratégia no ambiente organizacional. Busca a criação do sentimento de comprometimento entre os colaboradores.	De maneira individual, todos os colaboradores agem de forma autônoma, dentro das circunstâncias. Dessa forma, a autonomia permite aumentar as possibilidades inesperadas, bem como eleva a possibilidade de cada funcionário criar seus próprios	Ambas estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Particularmente, a flutuação é caracterizada pela “ordem sem recursão” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 76), ou seja, uma ordem sem um padrão definido, trazendo a ideia de	Neste caso, é caracterizada como a existência de informações que vão além das exigidas imediatamente de forma operacional dos atores organizacionais, para que ocorra o compartilhamento dessas informações com outros	A organização deve ter uma variedade de requisitos (ou possuir o requisito variedade) para que haja a combinação de informações de forma diferenciada, flexível e ágil, bem como oferecer

	conhecimentos e contribuir para a disseminação dos mesmos na organização.	desconstrução de hábitos, rotinas e procedimentos preestabelecidos para reconsideração dos mesmos, facilitando, assim, a criação de conhecimento organizacional.	indivíduos, acelerando o processo de criação de conhecimento.	também igual acesso à informação em toda a organização, para lidar com os desafios apresentados pelo ambiente externo.
--	---	--	---	--

Fonte: proposto pelos autores da pesquisa, com base em Nonaka e Takeuchi (2008)

Segundo os autores, estes elementos são fundamentais para os processos de criação e gestão do conhecimento dentro das empresas. É preciso ter um envolvimento da organização e dos colaboradores para que os processos ocorram de maneira adequada, bem como a presença de elementos capazes de proporcionar um ambiente favorável ao compartilhamento dos conhecimentos pessoais.

Com toda essa organização conceitual sobre a GC, os atores e membros organizacionais estão consolidando as organizações para serem empresas criadoras do conhecimento, cuja base de negócio é a inovação contínua (Nonaka, 2007) ou organizações do conhecimento, em que são propostas pelo modelo assentado pelo tripé dimensional de infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia, para que sejam atingidos os objetivos organizacionais e que tenha como base a inovação (Fleury & Oliveira Jr, 2000; Angeloni, 2003).

---

## 2.2 ASSESSORIA EXECUTIVA

---

Diversas áreas de conhecimento estão sendo desenvolvidas como forma a atender às demandas da dinâmica organizacional. Uma delas é a assessoria executiva, a qual possui o significado de assistência e auxílio ao gestor imediato na execução e desempenho de suas funções organizacionais de forma estratégica (Dale & Urwick, 1971; Albernaz, 2011).

Pesquisas recentes mostram que as funções de assessoria executiva (AE) são estudadas no objeto de pesquisa denominado secretariado executivo e é nesse em que são encontradas suas atuações



profissionais, bem como o significado para a descrição do espaço da assessoria organizacional (Bíscoli, 2004; 2005; Bíscoli & Cielo, 2004; Nonato Júnior, 2009).

Para tanto, Sabino e Marchelli (2009, p. 621) corroboram com a observação acima, pontuando que “a prática do secretário executivo configura-se como atividade de assessoria com vistas à realização de objetivos organizacionais”, dessa forma relacionando estritamente conceitos e práticas de AE e secretariado executivo, na identificação do contexto do profissional de secretariado nos espaços organizacionais. Os autores colocam que:

[...] o secretário executivo é essencialmente um assessor pessoal, que tem entre as suas atribuições a tarefa de organizar as rotinas de líderes atuantes nas empresas ou outras formas de organização, valendo-se fundamentalmente da ciência administrativa, que constitui o entorno conceitual básico para o desenvolvimento das tarefas que lhe são pertinentes. (Sabino & Marchelli, 2009, p. 607).

Dessa forma, também é possível perceber que os conhecimentos necessários para a atuação na função de assessoria são provindos da área administrativa e de outras áreas diversas, de acordo com as demandas e necessidades do profissional. A assessoria, na área da Administração, é classificada como uma das partes dos modos de organização formal (em que também é conhecida como *staff*, em inglês).

Importante observar que a organização tenha duas autoridades: a de linha e a de *staff* (assessoria). As autoridades de linha são responsáveis pela decisão e execução dos assuntos principais da organização, em que a posição de comando e autoridade é sobre pessoas. Já as autoridades na área de assessoria são responsáveis por aconselhamentos e elaboração de sugestões, recomendações, planejamentos, ideias, pela prestação de serviços especializados e exercício de controles (Dale & Urwick, 1971; Litterer, 1977).

De forma contemporânea, Décia (2005) identifica seis perfis de atuação do profissional de Secretariado Executivo e, no último perfil, o profissional secretário executivo é visto como assessor organizacional, sendo atuante em organizações de médio e grande porte, gerenciando a secretaria, que funciona como suporte às demais áreas e setores. A autora completa essa identificação colocando o profissional de secretariado com autonomia e que assume responsabilidade de coordenação de pessoas, de processos (de recrutamento e seleção de

pessoas) e de setores (logística e compras, por exemplo), revelando, dessa forma, as atribuições da área de assessoria inerentes à atuação do profissional de Secretariado Executivo.

Como a assessoria executiva é prestadora de serviços especializados em sua área, então as tarefas para o assessoramento valem-se dos fundamentos de planejamento, organização, direção e controle, para a melhor realização das atividades (Sabino, 2006); além de práticas de liderança, negociação e análise de situações para a solução de conflitos e mediação de relacionamentos. Assim, a assessoria executiva se desenvolve como função-fim, a partir do momento em que o profissional de Secretariado é caracterizado como gestor do seu setor.

Com base na revisão teórica, compreende-se que a assessoria executiva pode ser definida, em sua extensão, como uma forma particular e inerente à atuação do profissional de secretariado, na qual é caracterizada como uma assistência executiva, multiplicadora e adjunta aos órgãos decisórios (executivos, diretores, gerentes), funcionando como aconselhadora e orientadora de sugestões, planos e procedimentos, facilitadora de processos e prestadora de serviços especializados de forma a facilitar os objetivos organizacionais, configurando um trabalho de suporte gerencial especializado e intelectualizado, requerendo conhecimentos, competências e formação específicos.

De forma sintetizada, apresentam-se as principais competências e habilidades do perfil do profissional de Secretariado Executivo na função de assessoria, com base em Castelo (2007) e Albernaz (2011):

- Habilidade de comunicação, no gerenciamento de informações e na gestão de conflitos internos e externos;
- Conhecimento da organização como um todo, tendo visão holística da mesma;
- Planejamento e aplicação da liderança em equipes de trabalho;
- Domínio e aplicação dos fundamentos da gestão organizacional, caracterizando-se como gestor em seu setor e servindo de suporte gerencial aos demais setores;
- Ética e sensatez em seus pronunciamentos e ações;
- Conhecimento da cultura organizacional, seus nichos mercadológicos e perfis de clientes.

Percebe-se, por meio das características acima, que a assessoria executiva possui grande contribuição para a Gestão do Conhecimento, pois o conhecimento praticado e adquirido pelo profissional de secretariado executivo facilita a criação, disseminação e guarda do conhecimento organizacional (Rodighero & Grzybovski, 2009).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

Quanto à natureza, a pesquisa é caracterizada como aplicada, uma vez que o motivo é a solução de problemas concretos, práticos e operacionais (Silva & Menezes, 2001).

Com relação aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória. Para Prodanovi e Freitas (2013), a pesquisa exploratória ocorre quando tem por finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, possibilitando a elaboração de hipóteses ou mesmo novas formas de abordagem para o assunto estudado.

Quanto aos procedimentos técnicos, os utilizados são as pesquisas bibliográfica, documental e levantamento. Em relação à pesquisa bibliográfica, Gil (1991) aponta que essa pesquisa se apoia em material já elaborado, por contribuições de autores de um determinado assunto, constituindo-se, assim, em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos, enquanto que a documental é subsidiada por materiais que não receberam o devido tratamento analítico, ou que podem ser “reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 1991, p. 29). Sobre o levantamento, Gil caracteriza-o como uma “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (1991, p. 32).

Sobre o universo (ou população), é um grupo de pessoas que são de interesse para o propósito específico da pesquisa (Roesch, 1999). O mesmo é composto por 52 servidores no cargo de secretário executivo na UFPA. Chegou-se nesse número por meio de consulta junto à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) da Universidade.

Justifica-se a escolha do local pela razão de um dos autores exercer a profissão de secretário executivo na referida Universidade, além do fato que a própria Universidade considera a Gestão do Conhecimento como um dos objetivos estratégicos institucionais, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional para o quinquênio 2011-2015

(Universidade Federal Do Pará [UFPA], 2011), o que demonstra maturidade e relevância da GC no âmbito do serviço público federal nesta instituição.

O instrumento de coleta de dados necessário para a realização da pesquisa é o questionário, em que Zanella (2009) explica que o mesmo é composto por uma série de perguntas ordenadas que sejam agrupadas nas seguintes formas: descritivas, com o objetivo de descrever o perfil dos sujeitos participantes da pesquisa; comportamentais, em que analisam o comportamento dos participantes e preferenciais, que avaliam alguma condição ou circunstância relacionada à problemática da pesquisa. Saliencia-se que o questionário foi encaminhado aos respondentes por meio da plataforma virtual oferecida pelo Google Drive. Juntamente com o questionário, foi enviado um texto contendo as definições dos termos utilizados nas questões e dos conceitos referentes aos processos de conversão do conhecimento para garantir que os respondentes tivessem acesso aos conceitos tratados.

Na formulação das perguntas, foram utilizadas escalas (Roesch, 1999), elaboradas e expressas em valores de 0 a 4, representando o zero 'Nunca' e o quatro 'Sempre', com os devidos indicadores intermediários.

Para a análise dos dados, os mesmos foram tabulados conjuntamente de forma a obter um panorama das ações de GC dentro da UFPA. Após tabulados, os dados foram analisados e discutidos à luz da literatura consultada.

#### **4 ASSESSORIA EXECUTIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO - DADOS E ANÁLISES DA PESQUISA**

---

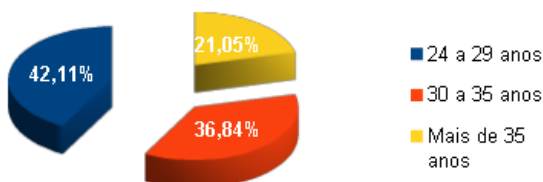
Para responder aos propósitos da pesquisa, foi desenvolvida uma pesquisa no período de dezembro de 2013 a fevereiro de 2014, com os profissionais de Secretariado atuantes na UFPA. Ao todo, o questionário elaborado foi encaminhado para 49 pessoas de um total de 52 indivíduos que atuam como secretários executivos, de forma que retornaram respondidos 19, representando aproximadamente 39% da amostra. Justifica-se o número menor de questionários enviados, pelo fato de não terem sido encontrados dados atualizados dos profissionais em questão, além da exclusão de um profissional, que participa desta pesquisa.

No intuito de conhecer o público participante da pesquisa, o primeiro bloco de questões é relacionado com o perfil dos respondentes,

conforme segue. Inicialmente, verifica-se que, em relação ao gênero dos respondentes, o sexo feminino apresenta-se com a maior parcela dos participantes, com 89,47% de respostas, em contraponto aos 10,53% do sexo masculino.

Outro item pesquisado foi a faixa etária dos participantes, em que se constata que há uma proximidade em relação à faixa. Nota-se que 42,11% das respostas revelam que possuem uma faixa etária de 24 a 29 anos, enquanto que 36,84% dos respondentes afirmaram ter idade compreendida entre 30 a 35 anos, revelando, assim, um perfil jovem dos secretários executivos na Instituição, conforme Gráfico 1:

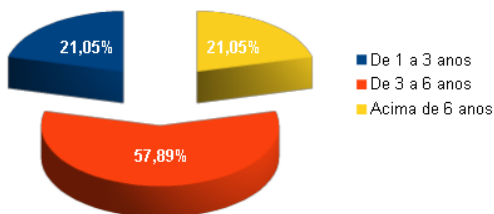
Gráfico 1 – Idade dos participantes



Fonte: dados da pesquisa.

Devido ao fato da pesquisa ocorrer em uma instituição pública universitária de forma identificada, também perguntou-se o tempo de serviço público na UFPA. Ressalta-se que há predominância nas respostas que afirmam o tempo de serviço entre três a seis anos (57,89%), demonstrando assim, certa experiência no exercício profissional, conhecimento dos projetos da instituição (incluindo aqui a intenção institucional de trabalhar com a Gestão do Conhecimento) e estabilidade no cargo público, conforme o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Tempo de Serviço Público na Instituição



Fonte: dados da pesquisa.

Para a análise das perguntas correspondentes à Gestão do Conhecimento e Assessoria Executiva, os dados foram tabulados e agrupados, buscando realizar um cruzamento das respostas na tentativa de extrair dados significativos sobre os processos investigados.

---

#### 4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPA

---

Ato contínuo, na pré-análise, foram determinadas as fontes bibliográficas para a construção do referencial teórico da pesquisa, definição do tipo de entrevistados e a forma os quais seriam interrogados, o que foi por meio de questionário. Partindo da forma de consulta, o material gerado foram as respostas dos participantes, como objetos diretos de análise.

Sobre a elaboração de indicadores, seguindo os apontamentos de Bardin (1995), foram construídas três categorias de análise: 'Processos de Criação e Conversão do Conhecimento', 'Condições Capacitadoras para a Gestão do Conhecimento no trabalho do Secretário Executivo' e 'Competências da Assessoria Executiva para a Gestão do Conhecimento'. Para cada categoria, foram elaboradas questões específicas.

A categoria "Processos de Criação e Conversão do Conhecimento" representa as técnicas de conversão do conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), as quais são: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A categoria "Condições Capacitadoras para a Gestão do Conhecimento no trabalho do Secretário Executivo" representa as seguintes habilidades: Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.

A categoria "Competências da AE para a GC" representa as seguintes ações: Comunicação, gestão de informações e administração de conflitos; Conhecimento organizacional (visão holística); Planejamento e Aplicação da Liderança em equipes de trabalho; Domínio e aplicação dos fundamentos da gestão organizacional e secretarial como suporte para a tomada de decisão; Ética e sensatez em pronunciamentos e ações e Conhecimento da cultura organizacional.

Após a elaboração de indicadores e da descrição dos mesmos, segue-se para a análise dos questionários respondidos pelos participantes. É importante ressaltar que o questionário possui apenas

questões de múltipla escolha.

Para melhor compreensão, foi criada a Tabela 1, apresentada a seguir, que permite reconhecer as categorias de análise, explicitadas anteriormente:

Tabela 1 – Referências sobre a relação da GC com a AE no trabalho dos secretários executivos

<b>Variável</b>	<b>PROCESSOS DE CRIAÇÃO E CONVERSÃO DO CONHECIMENTO</b>				
<b>Atividades</b>	<b>Frequência e Referências</b>				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Socialização	0	1	1	8	9
Externalização	0	1	4	11	3
Combinação	1	0	8	8	2
Internalização	1	0	2	11	5
<b>Variável</b>	<b>CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A GC NO TRABALHO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO</b>				
<b>Atividades</b>	<b>Frequência e Referências</b>				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Intenção	0	0	3	13	3
Autonomia	0	0	3	14	2
Flutuação e Caos Criativo	2	3	8	5	1
Redundância	0	4	10	5	0
Variedade de Requisitos	1	2	9	7	0
<b>Variável</b>	<b>COMPETÊNCIAS DA AE PARA A GC</b>				
<b>Atividades</b>	<b>Frequência e Referências</b>				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Comunicação, gestão de informações e administração de conflitos	0	0	0	10	9
Conhecimento organizacional (visão holística)	0	0	1	10	8

Liderança em equipes de trabalho	0	3	3	10	3
Domínio e aplicação da gestão organizacional e secretarial	0	2	3	9	5
Ética e sensatez em pronunciamentos e ações	0	0	0	5	14
Conhecimento da cultura organizacional	0	0	1	12	6

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados na Tabela 1, pode se verificar que os secretários executivos possuem um bom conhecimento e aplicação prática sobre os processos de criação e conversão do conhecimento. Um dado interessante é perceber que oito secretários executivos exercem frequentemente a técnica da socialização e 11 profissionais exercem frequentemente a técnica da externalização. As mesmas referências também são apontadas nas técnicas de combinação e internalização, respectivamente. Conforme identificado na literatura consultada por Nonaka e Takeuchi (1997), os processos de conversão do conhecimento são fundamentais para que o conhecimento possuído pelos colaboradores seja compartilhado, dando a oportunidade de criação de novos conhecimentos e saberes com base nas experiências individuais.

Por outro lado, pode-se perceber que oito profissionais exercem, às vezes (razoavelmente), a combinação do conhecimento e que um secretário executivo nunca combina e outro profissional nem internaliza o conhecimento, o que precisa ser visto também com atenção, para melhor qualificação da técnica SECI. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de combinação de conhecimentos é importante na medida que proporciona o surgimento de novos conhecimentos, com base na prática e na teoria sobre o assunto. Dessa forma, atentar-se para essa ação é ponto que merece atenção por parte da instituição participante da pesquisa para que mais pessoas pratiquem tais ações.

Em relação à variável “Condições capacitadoras para a GC no trabalho do Secretário Executivo”, podemos apontar que, na maioria dos casos, os profissionais da assessoria exercem razoavelmente (às vezes) ou frequentemente as condições capacitadoras. De forma mais aprofundada, pode-se inferir que os secretários executivos exercem frequentemente a intenção e autonomia, ao passo que os profissionais exercem razoavelmente a flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos.

Sobre essa questão, podemos inferir que os profissionais de assessoria, em virtude das mudanças de seu papel profissional, estão mais motivados a exercer a intenção e a autonomia para a GC. Sobre as três outras condições, elas



precisam ser mais aprimoradas e estudadas pelos profissionais, pois percebe-se que não possuem regularidade para a organização de informações além do que lhes é solicitado, nem da classificação das mesmas, muito menos apresentar exercícios de criatividade em seus ambientes de trabalho. De forma geral, percebemos que os profissionais da assessoria também possuem um bom conhecimento e aplicação das condições capacitadoras em seus ambientes laborais.

Em relação à variável “Competências da AE para a GC”, nota-se que a aplicação das competências é bem entendida e praticada pelos profissionais, haja vista a expressiva regularidade nas respostas de “frequentemente” e “sempre” em todas as competências citadas.

Mesmo com as poucas respostas que mostram uma aplicação razoável ou rara de algumas competências (como a Liderança em equipes de trabalho e Domínio e aplicação da gestão organizacional e secretarial, por exemplo), a maioria das respostas indica que a área de assessoria executiva está consolidada e preparada, por meio de competências específicas, para o exercício da Gestão do Conhecimento.

Conforme visto na literatura consultada (Castelo, 2007; Albernaz, 2011), os profissionais de secretariado executivo possuem habilidades de comunicação, conhecimento da cultura da organização, ética e sensatez nas ações, dentre outras características comuns aos secretários executivos. Isso, conforme pode ser observado nos dados obtidos, vem aparecendo no cotidiano dos profissionais e contribuindo para uma gestão do conhecimento dentro das organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Compreender a utilização dos processos de Gestão do Conhecimento pelos profissionais de secretariado executivo em um ambiente específico de trabalho foi o principal objetivo deste estudo, para uma análise aprofundada da relação de duas áreas de conhecimento para o efetivo exercício profissional.

Para isso, proseguiu-se com uma análise do referencial teórico que permitiu interligar as áreas de Assessoria Executiva e Gestão do Conhecimento, identificando os processos de GC e as competências da AE para servirem de base para a pesquisa de campo.

As pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento foram necessárias para a elaboração de um questionário, visando compreender como a utilização dos conceitos e processo de gestão do conhecimento são utilizados no dia a dia desses profissionais.

Pelas respostas, pode-se observar que os profissionais de secretariado executivo conhecem e aplicam frequentemente os processos da GC no exercício de suas funções, bem como contribuem com conhecimentos específicos da

Assessoria Executiva para a otimização da GC no órgão que trabalha e, conseqüentemente, para a Universidade.

Outro ponto a ser destacado é que os profissionais podem desenvolver melhor os processos da GC, principalmente no que tange às condições capacitadoras, uma vez que foi nessa variável que houve a maior ocorrência de desnivelamentos no exercício das condições.

Acredita-se que estas respostas são um reflexo da formação dos profissionais de secretariado executivo e de sua experiência prática na profissão, o que leva a crer que os profissionais de secretariado executivo estão aptos às adversidades do cotidiano empresarial, tanto no setor privado como no setor público, além de possuírem conhecimentos sobre a dinâmica organizacional contemporânea. Isso pode auxiliar no desenvolvimento de atividades como a Gestão do Conhecimento dentro das empresas contribuindo para a melhoria do negócio.

Conforme apontado por Nonaka (2007, p. 163, tradução nossa), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a última fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento”. Neste contexto, possuir uma equipe profissional capacitada pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva para as empresas que souberem fazer uso das técnicas de Gestão do Conhecimento.

Dessa forma, sugerem-se estudos aprimorados para a verificação prática dos processos de Gestão de Conhecimento pelos profissionais de secretariado executivo em outras instituições, incluindo o ambiente privado e o terceiro setor, buscando uma maior compreensão acerca da GC na área de Secretariado Executivo. Salienta-se que este trabalho não possibilita a generalização de conhecimentos acerca da utilização de GC pelos profissionais de secretariado executivo, no entanto, abre possibilidades de novos estudos buscando comprovar a premissa de que os secretários executivos contemporâneos têm o potencial de contribuir para a criação e gestão do conhecimento dentro das organizações.

## **REFERÊNCIAS**

---

ALBERNAZ, C. B. L. O Secretário executivo como gatekeeper da informação. 2011. 384f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, M. T. (Coord.). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.

BÍSCOLI, F. R. V. A assessoria executiva na realidade organizacional. Revista Expectativa. Toledo, PR. v. 3, n. 3. 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/739/625>>. Acesso em: 28 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Elementos da formação do secretário executivo. Revista Expectativa. Toledo, PR. v. 4, n. 4. 2005. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/406/316>>. Acesso em: 28 out. 2013.

BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I. D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. Revista Expectativa. Toledo, PR. v. 3, n. 3. 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741/626>>. Acesso em: 30 mai. 2012.

BUSTAMANTE, A. C. R. M. Gestão do conhecimento: estudos sobre os conhecimentos tácito e explícito na produção acadêmica brasileira entre 2000 e 2010. 2011. 78f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – FAE Centro Universitário, Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www2.fae.edu/galeria/getImage/108/7580184744324073.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2013.

CASTELO, M. J. A formação acadêmica e profissional do secretário executivo. 2007. 129f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2007.

CHANLAT, J. F. Ciências Sociais e Management. Revista de Administração FEAD. v. 3, n. 2. 2006. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/139/117>>. Acesso em: 29 out. 2013.

DALE, E; URWICK, L. Organização e Assessoria. São Paulo: Atlas, 1971.

DAVENPORT, T. N.; PRUSAK, L. Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Trad. Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DÉCIA, A. C. M. A Information Literacy na formação do neo-secretário executivo: um estudo de caso na Graduação de Secretariado/UFBA. 2005. 190f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. Revista Eletrônica de Administração. v. 1, 1. ed. 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em: 28 out. 2013.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LITTERER, J. Análise nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1977.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. Harvard Business Review, p. 162-171, July-August 2007.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

POLANYI, M. A dimensão tácita. Trad. Eduardo Beira. Vila Nova de Gaia: Inovatec (Portugal), 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo, Feevale, 2013.

RODIGHERO, D.; GRZYBOVSKI, D. Gestão do conhecimento e o profissional secretário executivo. In: DURANTE, D. G. e FÁVERO, A. A. (Org.). Gestão secretarial: formação e atuação profissional. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade do Passo Fundo, 2009.

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABINO, R. F. A profissão de secretário executivo no Brasil: políticas para formação e emprego. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação) – Universidade São Marcos, Tatuapé, SP. 2006.

SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512009000400006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000400006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 out. 2011.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 3. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2011 – 2015. Belém, 2011. Disponível em: <[http://proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI\\_2011-2015.pdf](http://proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2014.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.