



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

PAULA PADIAL FUZARO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A ATUAÇÃO DO
SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UEL**

Londrina
2017

PAULA PADIAL FUZARO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A ATUAÇÃO DO
SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para o título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Letícia Gorri Molina

Londrina
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Fuzaro, Paula Padial.

A gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo na uel / Paula Padial Fuzaro. - Londrina, 2017.
131 f. : il.

Orientador: Letícia Gorri Molina.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento - Tese. 2. Secretariado executivo - Tese. 3. Memória organizacional - Tese. I. Molina, Letícia Gorri . II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

PAULA PADIAL FUZARO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO
EXECUTIVO NA UEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para o título de mestre.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Letícia Gorri Molina
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Profa. Dra. Maria Inês Tomaél
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Profa. Dra. Simone Borges Paiva
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 11 de Abril de 2017.

Dedico este trabalho ao meu querido esposo, Teodósio Antônio da Silva, Secretário Executivo, amor da minha vida e apoio incondicional em todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelas minhas competências mentais e intelectuais, e por todas as bênçãos, que mesmo sem merecer, Ele me dá a cada dia.

Agradeço a minha orientadora pela confiança, motivação, apoio e ensinamentos que compartilhou comigo durante todo o curso, e, sobretudo, pela sua amizade.

Aos professores e professoras do PPGCI-UEL pelo belo trabalho que desenvolvem, vencendo todas as barreiras sociais, políticas e financeiras que enfrenta a educação do nosso país.

Aos colegas inesquecíveis da turma 2015 do PPGCI-UEL, que com garra, paciência, amor e amizade, ajudaram a deixar o fardo mais leve, os dias mais agradáveis e a busca pelo conhecimento e crescimento intelectual muito mais animada e divertida.

Agradeço à minha família, em especial ao meu esposo, a minha mãe e aos meus filhos, pelo apoio, ajuda e compreensão em todas as horas, por ser a motivação do meu desejo de crescimento, e o incentivo nos momentos em que mais precisei.

Aos amigos da FIC – Faculdade de Informação e Comunicação - UFG, principalmente da secretaria administrativa, que mesmo com uma amizade tão recente, se fizeram tão presentes, parceiros, incentivadores e colaboradores na minha vida profissional e acadêmica, e possibilitaram a conclusão deste trabalho. Sem a ajuda deles, em relação ao apoio nas minhas práticas profissionais, eu não teria conseguido realizar este trabalho.

Gostaria de agradecer também a todas as pessoas, servidores técnico-administrativos, estagiários, terceirizados e demais colaboradores da educação que passam despercebidos aos olhos da sociedade, em seu trabalho diário, mas que as consequências das suas atividades facilitam e possibilitam o desenvolvimento de significativos estudos.

A todos os amigos e colegas que permanecerão para sempre em minha memória e em meu coração.

“Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento, onde está o conhecimento que perdemos na informação?” T. S. Eliot

FUZARO, Paula Padiã. **A gestão do Conhecimento e a atuação do Secretário Executivo na UEL**. Londrina, 2017. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

RESUMO

Com a evolução da sociedade, ocorreu também a evolução das profissões e processos administrativos. Mecanismos que ajudassem no desenvolvimento e sustentação em um mercado competitivo foram estudados e apresentados como alternativas para o sucesso das instituições. A gestão do Conhecimento como metodologia de trabalho organizacional apresenta-se com uma ferramenta eficaz no século XXI, para a permanência das instituições de forma competitiva no mercado informacional atual. Assim, evidencia-se o papel das pessoas nesse modelo de gestão de forma a geri-la, e principalmente torná-la viável e ativa nas instituições. Desse modo, surge a necessidade de se estudar e analisar a importância da atuação de profissionais nessa prática gestora, verificando seus impactos, processos, modelos e resultados. O objetivo geral deste trabalho foi analisar a gestão do conhecimento organizacional desenvolvida pelos Secretários Executivos na Universidade Estadual de Londrina, uma instituição pública, onde os mais altos cargos são ocupados por gestores rotativos. Caracterizando a gestão do conhecimento em suas diversas atividades, abordando a importância da memória organizacional para a gestão do conhecimento, assim como mapeando o trabalho do secretário executivo neste contexto. O estudo desta temática se justifica devido a quantidade incipiente de pesquisas na área do secretariado executivo, haja vista, uma possível contribuição para a área da gestão do conhecimento. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, utilizando três fontes de evidência para a coleta de dados: a observação direta, a entrevista e a análise de documentos. Para análise e tratamento dos dados foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin. Como resultados apresentaram-se fundamentos teóricos em relação às práticas profissionais do secretário executivo, assim como, um aprofundamento da discussão em relação aos princípios da gestão do conhecimento na ciência da informação, visto que ainda não está estabelecida uma estrutura, de base humana e tecnológica, para a completa gestão do conhecimento na UEL.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Secretariado Executivo. Memória Organizacional.

FUZARO, Paula Padiã. **The management of knowledge and the Executive Secretariat Professional**. Londrina, 2017. 128 f. Dissertation Project (Masters in Information Science) – State University of Londrina, Londrina, 2017.

ABSTRACT

With the evolution of society, an evolution of professions and administrative processes also occurred. Mechanisms that aid the development and support in a competitive market were studied and presented as alternatives for the success of the institutions. The management of Knowledge as a methodology organizational of work presents itself as an effective tool in the 21st century for the permanence of institutions in a competitive way to the current informational market. Thus, it is evident the role of people in this management model in order to manage it and mainly make it viable and active in the institutions. Accordingly, there is a necessity to study and analyze the importance of professionals acting in this management practice, verifying their impacts, processes, models and results. The general objective of this work was to analyze the management of organizational knowledge developed by the Executive Secretary within State University of Londrina, where the highest positions are occupied by rotating managers. Characterizing management knowledge in its several activities, addressing the importance of organizational memory for knowledge management, as well as mapping the work of the executive secretary in this context. The study of this subject is justified due to the incipient amount of research in the area of executive secretariat, given a possible significant contribution to the area of management knowledge. The methodology used was the study of case according to Severino (2007) focus on a private study, considered representative of a set of analogous cases, with executives secretaries professionals from a public institution from Paraná state. Using three sources of evidence for data collection: direct observation, interviewing and document analysis. For the analysis and treatment from the data collected was used the Laurence Bardin Content Analysis' methodology . The results presented theoretical foundations in relation to the professional practices of an executive secretary, as well as a deep discussion regarding the principles management of knowledge in the information science, since a structure is not yet stablished, based on human and technological , to the complete management of knowledge in the UEL.

Key words: Knowledge Management. Executive Secretariat. Organizational Memory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Espiral do Conhecimento	30
Figura 2 – Modelo SECI da Criação de Conhecimento	32
Figura 3 – Conhecimento Explícito, Tácito, Implícito, Declarativo e Procedural	39
Figura 4 – Organização com configuração orgânica	41
Figura 5 – Proposta de implantação de MO	52
Figura 6 – Diagrama de VENN similaridade com o manuseio dos objetos informacionais – profissionais da informação e profissionais de secretariado executivo	66
Figura 7 – Secretário Executivo e o fluxo de conhecimento na GC	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dado, Informação e Conhecimento.....	23
Quadro 2 – Visão geral do modelo SECI	34
Quadro 3 – Elementos da MO.....	51
Quadro 4 – Similaridades entre os cursos de Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Secretariado Executivo	64
Quadro 5 – Características do Profissional Secretário Executivo	68
Quadro 6 – Servidores da UEL de acordo com a Faixa Etária	77
Quadro 7 – Categorias de Análise do Estudo de Caso: SE e GC.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CI	Ciência da Informação
CINT	Capital Intelectual
EdC	Estudo de Caso
GC	Gestão do Conhecimento
MO	Memória Organizacional
SE	Secretário Executivo
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEL	Universidade Estadual de Londrina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	13
1.2	O PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.1.1	Dados, Informação e Conhecimento	23
2.1.2	Teorias da Gestão do Conhecimento	30
2.2	CAPITAL INTELECTUAL	44
2.3	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	48
2.4	O SECRETARIADO EXECUTIVO	56
2.4.1	O Secretariado Executivo e a Gestão do Conhecimento	71
3	ESTUDO DE CASO: O SE E A GC NA UEL	75
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	75
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	78
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICES	114
	APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso	115
	APÊNDICE B – Fontes de Evidência	116
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	118

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista	120
APÊNDICE E – Roteiro da Observação.....	122
ANEXOS	123
ANEXO A – Lei de Regulamentação da Profissão SE	124
ANEXO B – Código de Ética do SE	127
ANEXO C – UEL em dados 2016.....	130

1 INTRODUÇÃO

A presente seção foi dividida em cinco itens. A primeira contextualiza o tema da Gestão do Conhecimento e do Secretário Executivo na sociedade atual. A segunda apresenta a problematização do tema em relação às competências secretariais no contexto da Gestão do Conhecimento da Universidade Estadual de Londrina (UEL). A terceira descreve o objetivo geral e os específicos almejados neste trabalho. Enquanto a quarta expõe justificativa e motivações para a realização da pesquisa. A quinta, por fim, apresenta a estrutura desenvolvida para a exposição dos itens da dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Na literatura apresenta-se a conceituação de “sociedade do conhecimento” ou a “era do conhecimento” proposta por Drucker (1993), para referir-se aos novos paradigmas sociais e organizacionais, frutos da evolução da chamada “sociedade da informação” ou “economia da informação”.

De acordo com Porat (1977 apud VERZOLA 2006), em seu livro “Economia da Informação” apresentou pela primeira vez o termo e o conceito, e retirou dos setores primário, secundário e terciário da economia todas as atividades ligadas à informação. Propondo a categorização do setor quaternário, que se particulariza pelo processamento, produção, e distribuição de mercadorias e serviços de informação, com fins comerciais ou não. A partir daí, a informação passa a ser considerada como um bem capital e recurso estratégico, de agregação de valor, ou ainda como elemento de competição política e econômica entre os países.

O setor quaternário passa a atuar mais ativamente a partir dos anos 90, impulsionado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que, por um lado, possibilitou a produção e disseminação da informação, de uma forma nunca vista na sociedade, e por outro, necessitou da aplicação de novos modelos de gestão de produtos, processos e pessoas, proveniente da aliança tecnologia-informação-conhecimento.

A típica empresa (do futuro) será baseada no conhecimento, uma organização composta essencialmente por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho de acordo com o feedback de colegas, clientes e do comando. Por isso, será o que eu chamo de organização baseada na informação (DRUCKER, 1993, p. 36).

Esse novo modelo de sociedade incorporou recursos tecnológicos às suas rotinas, e por isso necessita de novos especialistas e novas atividades organizacionais que fortaleçam a sobrevivência das organizações. Uma das atividades fortalecedoras das organizações é a Gestão do Conhecimento (GC), que se apresenta como um recurso competitivo para qualquer organização na sociedade. Nesse modelo de gestão contar com profissionais especialistas no trabalho com a informação e o conhecimento torna-se um objetivo.

Diversas áreas científicas estudam o fenômeno da “sociedade da informação e do conhecimento”, assim como seus modelos de gestão como é o caso da GC. Neste trabalho abordaremos autores e referencial teórico das áreas da Ciência da Informação, da Administração de Empresas e do Secretariado Executivo, pelas elucidações relevantes ao objeto de pesquisa.

Atualmente, as organizações desempenham suas atividades rotineiras e adquirem TIC sofisticadas, mas dificilmente preocupam-se em capacitar ou contratar profissionais da área da informação competentes para operar tais tecnologias ou executar os processos organizacionais. Geralmente as organizações aproveitam a mão de obra já existente, e minimamente as capacita, quando muito, para utilizar as TIC e alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, o Secretário Executivo (SE) que ao longo de sua história consolidou-se como um gestor das informações organizacionais, selecionando correspondências, arquivando documentos, coletando informações para a tomada de decisões, veiculando informações pela empresa e produzindo documentos, inclusive em idioma estrangeiro, apresenta-se atualmente com um leque ampliado de atividades e competências envolvendo pessoas, informações, gestão e apoio à mais alta chefia, ingredientes fundamentais da moderna GC.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

As características da GC apresentadas anteriormente e melhor discutidas na fundamentação teórica envolvem a gestão de pessoas, informações,

processos e tecnologias, e exige de seus gestores um *know how* de habilidades e conhecimentos difíceis de encontrar. Além, da necessidade de um conhecimento holístico da organização.

Como um dos desafios da GC é o registro e disseminação do conhecimento organizacional, para que o mesmo não fique apenas na mente das pessoas e não se perca com a saída da pessoa da empresa, essa gestão se caracteriza por uma atividade constante de mapeamento, registro e disponibilização deste conhecimento organizacional, muito próxima das atividades atuais do SE.

Geralmente as atividades de gestão em uma organização são atribuídas ao mais alto gestor da unidade, porém se observa um problema quando este cargo é rotativo ou ainda possui caráter temporário na instituição, porque as atividades da GC, conforme apresentadas pelos autores, precisam ser constantes e exigem um profundo conhecimento da organização por quem for desempenhá-las.

As atribuições da profissão de SE e sua posição estratégica dentro da organização possibilita que ele atue como elo entre a mais alta chefia e o restante dos clientes internos e externos, realizando além de uma mediação informacional, uma coordenação e gestão dos recursos tangíveis e intangíveis da organização.

Considerado como gestor de atividades meio, o SE se familiariza com a GC, visto que esta também pode ser considerada uma “gestão meio” da organização para se alcançar os fins institucionais. Liberando o mais alto gestor para realizar a gestão ligada à atividade fim da instituição, delegando a “gestão meio” para o SE.

Em organizações onde o cargo de gestor é rotativo, ou seja, os ocupantes do cargo permanecem por um determinado período de tempo, preestabelecido, geralmente mandatos de 2 ou 4 anos, o SE, que pela natureza do cargo, não é um gestor rotativo, apresenta-se como o especialista ideal para o auxílio ou a realização completa da GC.

Assim, elencou-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como o Secretário Executivo realiza a GC, em instituições com gestores rotativos? Para que fosse possível responder a este questionamento foram estabelecidos alguns objetivos.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as ações de Gestão do Conhecimento realizadas pelos Secretários Executivos da UEL.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear a GC, seus processos e sub processos, realizados na instituição, em relação às teorias estudadas;
- b) Relacionar a importância da Memória Organizacional para a GC;
- c) Apresentar as contribuições da gestão do Capital Intelectual para a vertente da GC;
- d) Descrever as ações ou as práticas do SE que contribuem para a GC.

1.4 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A GC é uma temática científica relativamente nova e fruto da atual sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1993). Até o século passado o diferencial competitivo das empresas centralizava-se na apropriação de novas tecnologias, principalmente da computação, para otimizar e quantificar o trabalho das pessoas e instituições. Cumprindo a máxima do “produzir mais gastando menos”. Hoje, consideravelmente impulsionado pela explosão do compartilhamento de informações proporcionado pelas TIC, o conhecimento passou a ser o produto primordial das empresas e a atual vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Em virtude da necessidade de sobrevivência, a profissão de SE também acompanhou a evolução social das organizações (NONATO JÚNIOR, 2009). De forma geral, nas organizações onde a mais alta chefia tem uma frequência rotativa grande - característica peculiar das instituições públicas – devido às eleições e mandatos, para ocupar a direção da gestão organizacional, é indicado que a GC seja realizada por outro profissional que possua conhecimentos mais profundos sobre as particularidades das pessoas, dos processos e dos repositórios daquela organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1996).

Assim, este trabalho pretende lançar a semente para que o SE assuma o papel de gestor do conhecimento das instituições, visto que suas competências, *know how* e conhecimento em relação ao CINT e aos processos organizacionais, geralmente, são maiores do que as do gestor rotativo do momento. Na escolha do tema observou-se a proximidade das atividades do SE, com os processos essenciais da GC. Assim, descobriu-se um campo fértil para a pesquisa, observação, análise e descrição de seus processos e produtos assim executados.

No trabalho diário do SE com as informações (matéria prima do conhecimento), com a gestão de pessoas, e o domínio de utilização das TIC, este profissional utiliza métodos e processos particulares e eficazes para a gestão e compartilhamento do conhecimento organizacional. Assim, é importante realizar esta pesquisa para registrar esses métodos e processos, e ainda divulgar suas particularidades e possíveis contribuições para a GC em alguma esfera.

Em relação à contribuição científica e social da pesquisa, pode-se apresentar novas formulações e considerações teóricas relacionadas às práticas

profissionais do SE, produzindo-se referencial teórico e material bibliográfico para essa área carente de pesquisas científicas e bibliografias atualizadas, devido, principalmente, à inexistência de pós-graduações em nível de *Stricto Sensu*. Contribuindo ainda, para uma atuação melhor do SE no mercado de trabalho, assim como, impulsionando e difundindo os princípios da GC na sociedade.

Esta pesquisa se justifica pela contribuição que pode trazer aos fundamentos teóricos dos profissionais de secretariado executivo. Principalmente, no que diz respeito à sua atuação profissional no nível estratégico da organização, demonstrando uma nova forma de atuação do trabalho secretarial na era do conhecimento, o assessor SE gestor do conhecimento organizacional, para um assessoramento de excelência à administração estratégica.

Existem também, possíveis contribuições que a área da GC pode trazer para o enriquecimento das práticas secretariais, no sentido de aprimorar o trabalho do SE em relação ao conhecimento organizacional e a gestão do capital intelectual da instituição. Estruturando e desempenhando atividades de nível tático e estratégico da organização, atividades extremamente necessárias na sociedade atual.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação inicia uma discussão sobre o assunto, e contribui para as pesquisas de intersecção das duas áreas: SE e GC. A proposta desta dissertação vincula-se à linha de pesquisa: compartilhamento da informação e do conhecimento, onde as pesquisas realizadas convergem para a mediação da informação, busca e apropriação da informação e do conhecimento e memória organizacional. A presente dissertação está dividida em cinco seções, a saber:

A primeira, esta seção, apresenta o problema de pesquisa, os objetivos: geral e específicos, bem como, a justificativa que evidencia a importância do trabalho. Concluindo com a indicação das seções do trabalho e seus respectivos assuntos.

A segunda seção trata da fundamentação teórica, na qual apresenta os princípios fundamentais da GC na seção “dados, informação e conhecimento”, e nas “teorias da GC”. Posteriormente discorre sobre o capital Intelectual (CINT) e a

memória organizacional (MO). Trazendo a MO com suas particularidades e relevância no trabalho das organizações na atual sociedade e ainda, indica caminhos para a consolidação de MO nas organizações que desejam uma GC de sucesso. Destaca o CINT como fator de gestão indispensável e determinante do sucesso ou fracasso da GC, pois todos os processos ocorrem de uma maneira ou outra, por meio do CINT da organização. Esta seção finaliza-se com uma discussão sobre o SE, seus princípios teóricos e práticos, e sua intersecção com a GC.

A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos do Estudo de Caso (EdC), realizado por meio de uma pesquisa empírica com os profissionais de Secretariado Executivo da UEL. Iniciando pela apresentação dos princípios metodológicos científicos que norteou o EdC, assim como o tipo da pesquisa, a descrição da população pesquisada, os resultados obtidos nas entrevistas aplicadas, além da análise dos dados levantados.

Finalizando, a quarta seção apresenta os resultados e as considerações finais do trabalho, as contribuições obtidas com a pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos. Sendo que os conteúdos ou ideias dos autores citados encontram-se no final do trabalho. Dessa forma, se apresenta a seguir a fundamentação teórica desenvolvida pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho está fundamentado principalmente na teoria de Nonaka e Takeuchi (1996) e Davenport e Prusak (2003) sobre Gestão do Conhecimento; e Schumacher e Portela (2013), Nonato Júnior (2009), Bond e Oliveira (2009) e Garcia e D'Elia (2005) abordando o Secretariado Executivo.

Apresenta-se a seguir a fundamentação teórica do trabalho juntamente com a contribuição de outros autores no enriquecimento da discussão temática.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) é considerada um modelo de gestão organizacional com particularidades essenciais na atual era do conhecimento (DRUCKER, 1993). Com a aceleração, sem precedentes, do ritmo de criação e compartilhamento de informações, a sociedade atual obrigou-se a produzir mecanismos (processos e máquinas) para controlar essa expansão, de forma a utilizá-la de maneira eficiente. Consequentemente, ocorre assim, muito rapidamente, a depreciação do conhecimento moderno.

Essa evolução corresponde a um aumento significativo dos empregos destinados a produção, tratamento e compartilhamento de conhecimentos e informações. Essa tendência visível a partir dos anos de 1970, não está restrita aos setores que trabalham com tecnologia e serviços de informação e comunicação especificamente, mas iniciam progressivamente sua tendência, em toda economia e no mercado global. A sociedade tende a necessitar de atividades que requerem profundos conhecimentos técnicos e habilidades, no trabalho de gestão do conhecimento e das informações organizacionais (DAVID, FORAY, 2002).

A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. Gerentes de empresas grandes sabem o quanto é comum reinventar a roda, resolver um mesmo problema seguidas vezes partindo do zero, envidar esforços em duplicata porque o conhecimento de soluções já criadas não foi compartilhado dentro da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 21).

Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências essenciais da empresa moderna são compostas por um conjunto de conhecimentos, e o conhecimento procede de um processo de aprendizagem que ocorre na mente das pessoas. Nonaka e Takeuchi (1996, p. 39) partilham desse pensamento afirmando que “em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Portanto, os novos conhecimentos devem ser facilitados e gerenciados continuamente para que a empresa resista ao mercado competitivo no qual está inserida.

O conhecimento sempre foi fundamental para o crescimento econômico e elevação progressiva do bem-estar social. A capacidade de inventar e inovar são decisões tomadas, em determinadas circunstâncias, a fim de criar novos conhecimentos e novas ideias, que serão incorporadas em produtos, processos, serviços e organizações. Historicamente, o conhecimento humano, sempre tem impulsionado o desenvolvimento social. Em todos os tempos houve organizações e instituições eficazes na criação e disseminação do conhecimento, desde as instituições da Idade Média, até as grandes empresas do século XXI. Partindo das abadias cistercienses para as academias reais da ciência, que surgiram a partir do século XVII (DAVID, FORAY, 2002).

O que difere o momento vivido atualmente, de outros da história da humanidade, é a possibilidade de compartilhamento desses conhecimentos e informações, com uma velocidade e intensidade nunca possível antes. Em um passado não tão distante pensou-se que “a tecnologia poderia substituir o conhecimento humano” ou criar um equivalente (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 149). Porém, hoje, com o estabelecimento de inúmeras tecnologias no cotidiano, impulsionadas principalmente pela World Wide Web, as redes oferecem novas formas de trocar informações, de fazer comércio e de desenvolver produtos e serviços, se tornando cada vez mais essenciais no atendimento às necessidades diárias. Porém, tudo isso só confirma a necessidade da GC e sua estruturação de forma sistemática, produtiva e útil, por meio das pessoas, para que se consiga alcançar esses objetivos (FIGUEIREDO, 2005).

A GC nas organizações tem conquistado gradativamente o seu espaço devido ao interesse de gestores e empresários. Para Drucker (1993, p. 16), “os trabalhadores do conhecimento são os principais grupos da sociedade do

conhecimento, representados por executivos que sabem como alocar conhecimento para uso produtivo”. Davenport e Prusak (1998, p. 13) afirmam que:

Uma empresa é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos, serviços ou alguma combinação de ambos, sua capacidade de produzir depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente nas rotinas e equipamentos de produção. O ativo material de uma empresa só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele. Se “saber fazer” define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante.

Dutra (2009, p. 23) argumenta que “as pessoas, ao desenvolverem a sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”. A troca de informações entre empresa e seus colaboradores é uma relação mutuamente vantajosa, na qual ambos são beneficiados desenvolvendo seus conhecimentos.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que embora a GC queira formalizar e programar estratégias para a disseminação formal do conhecimento na empresa, a GC não pode desconsiderar a importância da transferência espontânea e não estruturada dos conhecimentos organizacionais, como um fator de sucesso de uma empresa. Portanto, um de seus elementos essenciais será o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas.

Para Chiavenato (1999), analisar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização gera aumento da eficiência, cria maiores possibilidades de evitar perdas de matérias-primas, retrabalhos e favorece o desenvolvimento de novos processos que podem aumentar a eficiência do processo produtivo. Esse pensamento contribui com a ideia de que não basta somente ter a informação em mãos, é preciso interpretá-la e dar um resultado para a empresa, ou seja, conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1996, p. 185) consideram que:

À medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas tradicionais não deve ser surpresa. Durante grande parte deste século, a estrutura organizacional oscilou entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa. Mas, quando se trata de criação do conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso uma combinação ou síntese de ambas.

A GC se tornou um novo desafio para as empresas, principalmente para assimilar e compreender esse modelo de gestão, a fim de que possam produzir

resultados relevantes para as organizações. A internalização de processos e medidas que identifiquem e estimulem o conhecimento organizacional é a base para que a empresa inicie a metodologia da GC (NONAKA, TAKEUCHI, 1996).

Davenport e Prusak (2003, p. 14) destacam: “reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo é algo novo, o que remete ao entendimento da necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos tangíveis”. Com isso, torna-se necessário o conhecimento de suas particularidades, partindo do princípio da conceituação dos termos que envolvem a gestão, chegando até a observação das atividades que fazem parte da GC na prática.

2.1.1 Dados, Informação e Conhecimento

Embora esses termos possam ser utilizados por alguns segmentos da sociedade como sinônimo, a Ciência da Informação preocupa-se em relação à sua distinção, e apresenta diferentes significados para os termos.

O conceito de informação como usado no inglês cotidiano, no sentido de conhecimento comunicado, desempenha um papel central na sociedade contemporânea. O desenvolvimento e a disseminação do uso de redes de computadores desde a Segunda grande Guerra mundial e a emergência da ciência da informação como uma disciplina nos anos 50, são evidências disso. Embora o conhecimento e a sua comunicação sejam fenômenos básicos de toda sociedade humana, é o surgimento da tecnologia da informação e seus impactos globais que caracterizam a nossa sociedade como uma sociedade da informação (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 149).

Capurro e Hjørland (2007) ainda apresentam uma importante consideração em relação ao conceito de informação no contexto de transmissão de sinais, porque apesar disso acontecer, a informação refere-se a dizer alguma coisa, portanto está dirigida para as mentes humanas. Assim, com este conceito, desconsideram a conceituação de que a informação poderia existir em meios não humanos, metafóricos ou antropomórficos, ou ainda cibernéticos. Concluem que “a informação é um fenômeno humano, envolve indivíduos transmitindo e recebendo mensagens no contexto de suas ações possíveis” (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 161).

A GC também apresenta distintas conceituações, diferenciações e particularidades conforme se apresenta a seguir. Davenport e Prusak (1998) descrevem dados como registros de estruturas organizacionais, que criam a ilusão de exatidão, não fornecendo interpretação para a tomada de decisão, devendo ser avaliados em relação ao custo, à velocidade de obtenção e à capacidade de armazenamento da organização. Ele liga diretamente os dados à ativos tangíveis, os quais se pode mensurar e quantificar.

Davenport e Prusak (1998) explicam o significado de dado, e o compara com as definições de informação e conhecimento, realizando uma categorização com a apresentação de suas particularidades e formas de emprego, usualmente reconhecidos de maneira clara, simples e de acordo com o contexto no qual está inserido, conforme exposto no quadro 1.

Quadro 1 - Dado, Informação e Conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Signos, símbolos e representações.	Dados em um contexto ou com inferências.	Ligada ao <i>Know How</i> do indivíduo.
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas. • Frequentemente quantificado. • Facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise. • Exige consenso em relação ao significado. • Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • De estruturação difícil. • De captura difícil em máquinas. • Frequentemente tácito. • De transferência difícil.

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

Desse modo, podemos definir dado como uma sequência de símbolos quantificáveis. Dados podem ser armazenados em computador e processados por ele. É uma entidade matemática, ou seja, eles podem ser totalmente descritos por representações formais e estruturais.

Por informação, Drucker (1993, p. 103) afirma se tratar de “dados dotados de relevância e propósito”. Algo que também é composto por signos, porém com significado mais complexo. Davenport e Prusak (1998, p. 4) definem informação como sendo “organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta finalidade”. A informação corresponde à

representação simbólica e formal de fatos ou ideias, sendo diretamente afetada pela rede de relações e contexto na qual a pessoa se encontra inserida. Para McGarry (1999) o termo informação apresenta-se da seguinte forma:

A informação pode ser considerada como um quase sinônimo do termo de fato; um reforço do que já se conhece; a liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem; a matéria prima da qual se extrai o conhecimento; aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente; definida em termos de seus efeitos no receptor; algo que reduz a incerteza em determinada situação (McGARRY, 1999, p. 4).

Para Davenport, Marchand e Dickson (2004), a informação corresponde a dados modificados quando são interpretados e contextualizados pelos seres humanos, conduzindo a uma forma de expressar e comunicar o conhecimento, cujo meio em que o indivíduo está inserido tem capacidade de alteração. Portanto, as informações têm maior valor que os dados e, ao mesmo tempo, maior ambiguidade. Porque estão diretamente relacionadas ao subjetivo daquele que a recebe.

Reforçando o conceito de que informações podem ser definidas como “dados em movimento” McGarry (1999, p. 11) apresenta que “a informação deve ser ordenada, estruturada e contida de alguma forma, senão permanecerá amorfa e inutilizável”. A informação só terá alcançado seu objetivo máximo se for representada pra nós de alguma forma, e ainda transmitida por algum tipo de canal.

Em relação ao conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 14) o conceitua como:

Uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insights experimentados que criam uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, normalmente, vem embutido não somente em documentos e repositórios, como também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

Para os autores, o conhecimento compreende a composição de múltiplas fontes de informação a partir de uma reflexão pelo ser humano. Na visão de Davenport, Marchand e Dickson (2004), o conhecimento representa a informação dentro da mente das pessoas; assim, sem o ser humano, não há conhecimento. Eles afirmam que o conhecimento é valioso porque os seres humanos criam novas

ideias, percepções e interpretações a partir das informações, aplicando-o no processo de tomada de decisão.

As organizações precisam construir uma base de conhecimentos que subsidiem todas as suas práticas, assim como, permitam identificar antecipadamente quais as piores ou melhores escolhas possíveis, principalmente para mostrar qual estratégia é mais assertiva para a organização. Empresas que geram conhecimento empreendem dois tipos destes: o explícito, que são os dados e as informações, e o tácito, aquele cujo indivíduo adquiriu ao longo da vida (OLIVEIRA, 2005).

Assim, é importante entender que nem todo dado é uma informação, e o que diferencia dado de informação é o contexto que a informação oferece, e que nem toda informação é conhecimento, o que a torna conhecimento é o auxílio que proporciona na tomada de decisões. Enquanto o dado somente apresenta elementos que, por si só, não conduzem a uma compreensão de determinado fato ou situação, apenas a demonstram. Já a informação representa um dado trabalhado que sustenta e permite aos colaboradores tomarem decisões assertivas, pautadas e fundamentadas, produzindo assim o conhecimento (OLIVEIRA, 2005).

Quando dados e informações são processados ao longo do tempo geram o conhecimento que abarca *expertise e insight* oferecidos pelos indivíduos. Esse ato de conhecer desenvolvido pelo indivíduo, quando separado e alinhado aos objetivos organizacionais, gera o conhecimento corporativo, refletindo nos produtos e serviços que visam atender às necessidades específicas dos clientes, e conseqüentemente atingirem-se os objetivos da organização (STEWART, 2002).

A percepção precisa ser rápida; a formação de conceitos pode levar anos. A informação que nos chega das percepções originais pode permanecer conosco por anos como uma forma de conhecimento tácito, talvez para ser utilizado quando menos esperamos. A questão suscita a idéia de que eu simplesmente registro os eventos passivamente da mesma maneira que meu computador registra o que vou digitando no teclado (McGARRY, 1999, p. 27).

Isso demonstra a importância do armazenamento das informações e/ou conhecimentos ao longo da vida, para a utilização em momentos de necessidade. Ressaltando a importância da Memória Individual (MI) e da Memória Organizacional (MO) para a instituição.

Portanto, o conhecimento modifica-se conforme a interação com o ambiente, configurando a aprendizagem; ou seja, o aprendizado é a relação entre novas informações e estruturas de conhecimento para torná-las utilizáveis em processos futuros. Davenport e Prusak (1998, p. 7) afirmam que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva”.

Assim, um conhecimento básico ou superficial compromete uma decisão. Já um conhecimento melhor, mais profundo, e fundamentado em vários momentos de aprendizagem, pode levar, por exemplo, a eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Pode-se usar os conhecimentos profundos, ou conhecimentos ampliados, como o conhecimento organizacional (CO) para tomar decisões mais acertadas com relação a estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Apresentando sucintamente algumas teorias da aprendizagem e organização da informação, deve-se destacar que aprender pode significar várias coisas, principalmente dependendo do processo, técnica ou mecanismo que se está utilizando para proporcionar essa aprendizagem:

Pode significar o domínio de grande conhecimento ou juízo crítico em determinado campo ou disciplina. Pode ser um termo altamente genérico para a mudança mental relativamente duradora que ocorre em resposta a uma exigência de ação. Pode significar uma alteração numa estrutura cognitiva ou mapa mental existente. Pode significar um salto da imaginação criadora de uma forma até então inexplicada ou inexplicável de forma convincente (McGARRY, 1999, p. 42).

Qualquer que seja o método dominante no estilo de aprendizagem, o indivíduo adquire conhecimento, ou, em outras palavras, aprende porque busca significado e sentido para aquilo que está vivendo, observando ou percebendo no momento.

O método de trabalho com cada um desses elementos também determinará o resultado que será alcançado na gestão. Os dados revelam pouco a respeito de um fato ou evento. São comumente descritos como registros estruturados de ações, por si só tendo pouca relevância e propósito (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). As Organizações atuais certamente trazem dados armazenados em algum tipo de sistema tecnológico. Os elementos que são lançados nos diversos sistemas (softwares ou aplicativos) devem ser considerados como dados e não

informações. Por isso, na maioria das vezes recebem o nome de “processamento de dados” e não processamento de informações.

Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 3)

A inter-relação desses dados ou a análise triangulada dos mesmos é o que constroem as informações, “pense em informação como dados que fazem diferença” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 4). Agregando um valor e um significado contextual ao dado anteriormente citado. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto sobre o seu comportamento e julgamento.

Por mais sucinto que possa ter sido esta seção, ou por mais primário que possa parecer realizar uma discussão sobre dados, informação e conhecimento, vale ressaltar que dado, informação e conhecimento são elementos distintos e suas diferenças apresentam-se principalmente em relação ao grau de cada um. Sendo um fator importante para a correta GC o gestor observar se realmente está gerindo conhecimento, ou se consegue apenas realizar a gestão dos dados e informações da organização. Não que a gestão eficaz destes últimos não seja necessária, mas apenas isso não garante a execução eficaz de um modelo de GC.

Isso nos leva a perceber que o objetivo da GC dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa, facilitando o processo de tomada de decisões, que podem determinar o sucesso ou não de um negócio na atual sociedade. Para se conseguir sucesso no gerenciamento do CINT e na GC, se faz necessário conhecer melhor as teorias e princípios da GC conforme exposto a seguir.

2.1.2 Teorias da Gestão do Conhecimento

A GC é uma macro teoria que auxilia as empresas a compartilhar e administrar o conhecimento. Esse conceito surgiu a partir das teorias de vários pesquisadores, entre eles, Polanyi, Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Chun Wei Choo, Stewart e Drucker. Teorias científicas na administração de empresas são conceitualizações e modelos de negócios que explicam e buscam prever sua estrutura e seu comportamento. Cada teoria é uma abstração do mundo real que busca determinar um conjunto particular de características e comportamentos possíveis para a empresa (GRANT, 1996).

Existem vários tipos de conhecimento, entretanto, de forma geral podem-se citar dois tipos básicos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka (1996), com base no trabalho de Polanyi (1966), descreveu estas duas dimensões do conhecimento nas organizações. Segundo este autor, existe um conhecimento que se consegue explicitar, ou seja, um conhecimento codificado. Este conhecimento explícito pode ser transmitido, na forma de palavras orais, escritas ou até como símbolos de um idioma usado por computadores. Contudo, Polanyi (1966, p. 4) afirma que “nós sabemos mais do que nós conseguimos contar”, referindo-se ao conhecimento tácito, no qual há uma característica pessoal, o que o torna difícil de ser formalizado.

Os professores Nonaka e Takeuchi publicaram no Brasil em 1996, pela editora campus, o livro “*A Criação do Conhecimento na Empresa*”, no qual apresentam um estudo pioneiro sobre a geração e o uso do conhecimento nas organizações. Nesse livro, os autores abordam “O conhecimento como a unidade básica de análise para explicar o comportamento da empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. xii).

Apresentam ainda, conceitos revolucionários em relação à administração de recursos humanos e a valorização do CINT, reafirmando o conhecimento intangível (tácito) como recurso organizacional que pode ser trabalhado de forma a angariar vantagens para a organização. Para eles a GC trabalha princípios dicotômicos e aparentemente opostos como o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que embora sejam duas faces da mesma moeda proporcionam processos e realidades diferentes e de certa forma opostas.

O processo de criação de conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1996), ocorre quando a espiral do conhecimento movimenta-se entre suas duas dimensões provocando a interação entre os conhecimentos tácito e explícito e entre os níveis de conhecimento. Tal processo, conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1996), é operacionalizado pela “conversão do conhecimento” em quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme demonstra a figura 1.

Figura 1 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1996, p. 80).

Para que este processo ocorra é fundamental a presença do indivíduo. Portanto, a premissa de que máquinas ou softwares poderiam fazer GC sozinhas é um argumento superficial que não reflete a totalidade do que realmente significa esse tipo de gestão. Segundo Nonaka e Takeuchi (1996, p. 13) “a criação de conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização”.

A **Socialização** é a conversão do conhecimento tácito de um indivíduo, em conhecimento tácito do outro indivíduo. Para ele ocorrer, é preciso que haja uma interação entre indivíduos que passam a compartilhar seus conhecimentos, ou seja, suas habilidades, experiências, ideias ou percepções. É

algo muito subjetivo e singular. Um indivíduo pode adquirir esse conhecimento de outro, mesmo sem usar alguma linguagem, pois pode ser adquirido pela observação, pela imitação ou pela prática. Uma rica fonte de produção e apropriação desse conhecimento é a aprendizagem por meio de “pupilos”, muito utilizada na Idade Média, onde o futuro profissional imitava o seu mentor por acompanhá-lo em suas práticas laborais e realizava a conversão do conhecimento tácito do professor, muitas vezes expressado inconscientemente, em seu conhecimento tácito, proporcionando o desenvolvimento e apropriação desse conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1996).

A **Externalização** é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É a transmissão do seu conhecimento individual tácito em uma linguagem escrita ou alguma outra forma de representação (gráficos, símbolos ou outros recursos) de forma que se consiga transmitir esse conhecimento para os outros membros da organização. Em quase todas as vezes ela é realizada de forma intencional. Normalmente os líderes de setores e treinadores de colaboradores são as pessoas que mais se esforçam para realizar esse tipo de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1996).

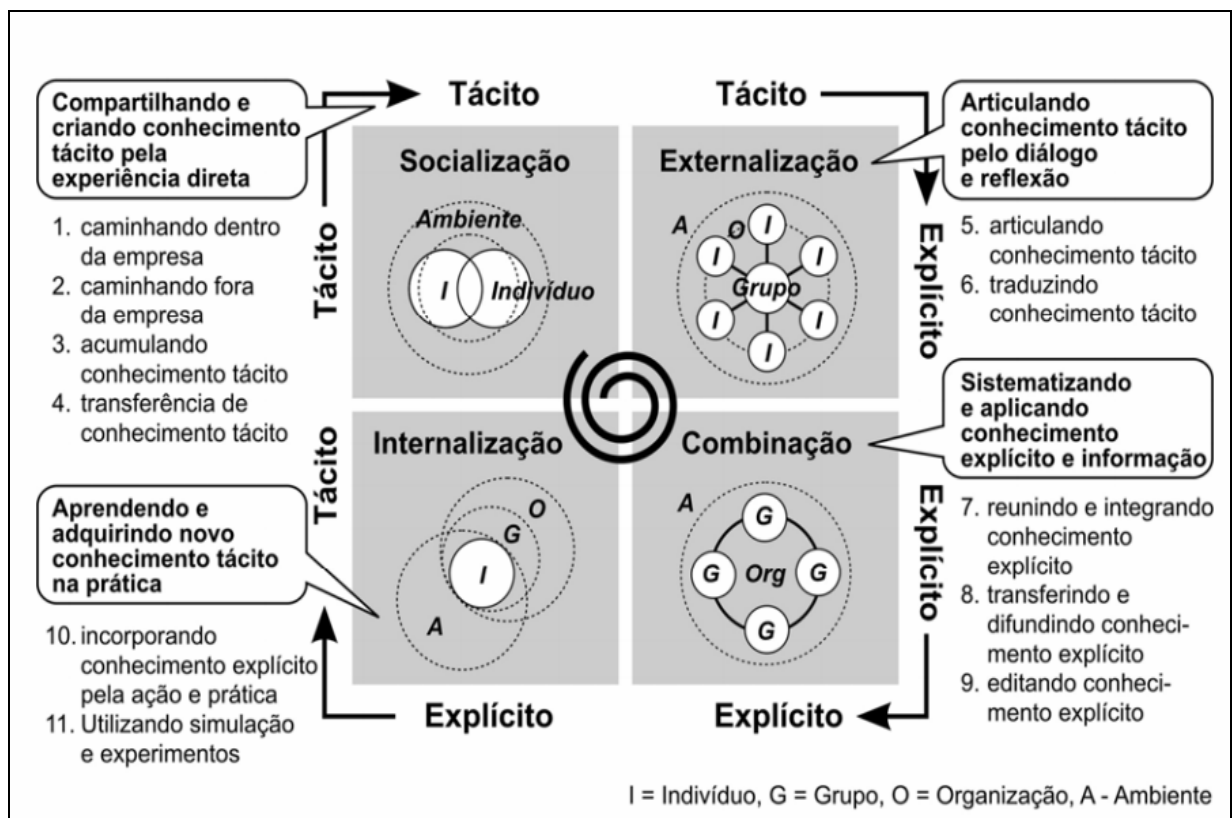
A **Combinação** é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. É possível ocorrer quando os conhecimentos explícitos existentes podem ser combinados para gerar novos conhecimentos. Isso pode acontecer quando indivíduos combinam ou trocam conhecimentos por *e-mails*, reuniões, documentos e até por conversas informais, divulgando conhecimentos de todos para todos. Ela é principalmente registrada por meio de ações que documentem aquele momento de interação e troca de conhecimentos. E possibilita na maioria das vezes não só a troca, mas a formulação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1996).

A **Internalização** é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É criado a partir da interpretação e análise dos conhecimentos explícitos que estão em manuais, livros, normas, comunicados e diversos tipos de fontes de informação presentes na empresa. O indivíduo executa esse processo buscando e apropriando-se do conhecimento organizacional individualmente. E para que esse processo ocorra plenamente é fundamental que o indivíduo realize conexões mentais e associe esse “novo” conhecimento explícito com toda a sua

bagagem de conhecimento tácito existente. A internalização pode ser classificada como a forma de obter o conhecimento tácito ou *know-how*, que se origina por meio da experiência individual e poderá ser colocado em documentos, ou outras fontes de informação, visando facilitar a transferência para outras pessoas. O que na verdade já inicia outro item do processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1996).

Esse processo é contínuo e infinito, e a maioria das organizações e profissionais realizam as atividades pertinentes a ele sem consciência plena dos elementos que o envolvem, e que para o seu sucesso precisam acontecer em harmonia. Algumas vezes também o ciclo pode realizar-se de maneira aleatória ou em parte. Não necessariamente ocorrerá sempre nessa ordem de apresentação e dessa forma, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 - Modelo SECI¹ da Criação de Conhecimento



Fonte: Nonaka e Toyama (2003, p. 5).

Alguns anos depois, como resultado do aperfeiçoamento de seus

¹ Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI e compreende os processos de socialização do conhecimento: de tácito para tácito; externalização do conhecimento: de tácito para explícito; combinação do conhecimento: de explícito para explícito; e internalização do conhecimento: de explícito para tácito.

estudos, Nonaka apresenta junto com Toyama (2003), o modelo inicial da imagem do processo de produção de conhecimento na empresa com alguns acréscimos e particularidades.

Primeiramente no processo de **socialização** os autores destacam a interação do indivíduo com o meio, de forma Inter e Intra organizada. Esse indivíduo está inserido e realiza intersecção tanto com outros indivíduos como com a cultura do conhecimento da organização. É uma figura que expressa segunda a matemática que seu conhecimento individual contém e está contido na organização, acumulando conhecimento tácito e transferindo conhecimento tácito (NONAKA; TOYAMA, 2003).

Num segundo momento da imagem apresenta-se a **externalização** como um processo ligado à articulação do conhecimento tácito por meio da interação com conhecimentos explícitos organizacionais, principalmente pelo diálogo e pela reflexão. A imagem apresenta os indivíduos em forma de rede, dentro do ambiente, mas extrapolando os limites da organização, porque os indivíduos mantêm relações intra e extra organização, e isso influencia o conhecimento organizacional (NONAKA; TOYAMA, 2003).

No terceiro processo apresentado, a **combinação**, os autores trazem na imagem a ideia da articulação de conhecimentos explícitos com conhecimentos explícitos, realizada principalmente por meio da sistematização dos conhecimentos explícitos e das informações. A imagem apresenta a ideia de que nesse momento não existe conhecimento individual, porque ele está aplicado de forma grupal (NONAKA; TOYAMA, 2003).

No quarto e último momento do processo, se apresenta a **Internalização**, caracterizado principalmente pelo uso, assimilação de conhecimentos e experiências, incorporação do conhecimento explícito e internalização dos conhecimentos do macro ambiente para o micro ambiente individual. A imagem retrata especialmente a diferença de tamanho do conhecimento individual em relação ao grupo, do grupo em relação a organização e do ambiente permeando o indivíduo e os demais elementos (NONAKA; TOYAMA, 2003).

Com estas observações e de acordo com o modelo SECI de geração de conhecimento na organização podemos distinguir melhor as diferenças entre os tipos de conhecimentos citados por Nonaka e Takeuchi (1996) de forma

objetiva, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Visão geral do modelo SECI

MODELO DE CONVERSÃO				
	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
DE / PARA	Tácito/Tácito	Tácito/Explícito	Explícito/Explícito	Explícito/Tácito
FATORES CRIATIVOS	Construção do campo de interação	Diálogo e reflexão coletiva significativos	Associação dos conhecimentos explícitos	Aprender fazendo
CONTEÚDO CRIADO	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
FERRAMENTAS CRIATIVAS	Diálogo, observação, imitação e prática	Metáfora, analogia e modelo	Sistemas de comunicação e banco de dados	Treinamentos, simulações, histórias de sucesso
RESUMO	Experiência empírica	Construção de conceito	Decomposição e associação de conceitos	Ampliação do conhecimento tácito
ENTIDADES CRIADORAS ENVOLVIDAS	Indivíduo / indivíduo	Indivíduo / Grupo	Grupo / Organização	Organização / Indivíduo

Fonte: Carvalho (2012, p. 21).

Davenport e Prusak (1998, p. 14) afirmam que as teorias relacionadas à GC começaram a serem difundidas amplamente em 1996, com a publicação de um artigo na revista *Fortune*, no qual Tom Stewart “alertava as empresas a se concentrarem menos no que elas possuíam e mais no que elas sabiam, seu CINT”.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a base da socialização é a troca de experiências. Nela ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito do indivíduo, visto que os outros aprenderão mediante as experiências dos próprios membros da equipe. Por meio da observação, imitação ou prática, os companheiros de equipe também desenvolvem esse conhecimento tácito e o assimilam à sua realidade. Portanto, a comunicação é feita de tácito para tácito. Não é apenas a troca de conhecimento que caracteriza a socialização, mas a troca com

internalização e conexões mentais do conhecimento prévio que proporciona a criação de conhecimento tácito.

Dando continuidade ao ciclo, para que a externalização aconteça, o conhecimento tácito de um indivíduo precisa ser documentado, com um conteúdo facilmente espelhado para outras pessoas. Assim, deve acontecer a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesse momento o conhecimento dos princípios da Ciência da Informação em relação à organicidade da informação é fundamental para a estruturação desse conhecimento explícito. Subsidiando a escolha da melhor forma de registro desse conhecimento até a maneira escolhida para acesso, busca e uso do conhecimento registrado em forma de informação.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), a combinação versa unir os conhecimentos explícitos necessários para um fim, codificando essas informações em uma mídia que possa ser transmitida. Assim acontece a conversão do explícito para o explícito. Que não é apenas uma cópia ou reprodução do conhecimento explícito já existente, mas caracteriza-se como uma maneira de encaixe do conhecimento explícito para um determinado fim. Onde para cumprir esse objetivo esse conhecimento pode ser além de explicitado novamente, fragmentado ou incorporado em alguma forma de disponibilização para a organização.

Com a disseminação de conhecimentos explícitos, os colaboradores podem internalizá-los, assim, o conhecimento adquirido será adicionado às experiências vividas, aumentando seu conhecimento tácito. Gerando, dessa forma, conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É principalmente nessa etapa do processo de GC que este atinge o objetivo organizacional de criação ou solução de problemas. Pois o indivíduo geralmente consegue analisá-lo e aplicá-lo de maneira eficaz. Peter Drucker (1993, p. 18), aponta a sociedade do conhecimento da seguinte forma:

A Sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento é diferente de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido, ele tem que ser adquirido por cada indivíduo e todos começam com a mesma e total ignorância.

Para Drucker (1997), os trabalhadores da sociedade do

conhecimento se diferenciam dos demais por algumas características peculiares, sendo elas: (a) **educação formal**: que é adquirida como prioridade ao longo da vida, sendo requerida desse trabalhador como um fator primordial, devido a complexidade das tarefas que desempenhará, subsidiando os pré-conhecimentos necessários à execução do trabalho; (b) **aplicação de conhecimento teórico e analítico**: desses trabalhadores é requerido algo além do conhecimento teórico, que seria a competência analítica como a capacidade de discernimento e decisão; (c) **aprendizado contínuo**: o trabalhador do conhecimento acompanha a velocidade das mudanças e da produção de conhecimento da sociedade atual, utilizando a máxima da aprendizagem contínua, seja por meios formais ou informais de educação, ou na maioria das vezes sendo autodidata e aprendendo sozinho; (d) **especialista**: o trabalhador do conhecimento é especialista na área em que atua, conhecendo todas as particularidades da mesma e estando sempre em contato com os aspectos, notícias e fatores que influenciam sua área e o seu trabalho;

Por fim o item (e) **trabalho em equipe**: destacando a capacidade de trabalhar em equipe, para o trabalhador, como fundamental para a transferência e aproveitamento do conhecimento do grupo. Na sociedade do conhecimento não existe mais espaço para o “trabalhador ilha” aquele que exercia muito bem suas atividades, mas quando saía da empresa levava consigo todo o conhecimento, ou até alguns produtos e serviços de sua responsabilidade, que ninguém mais sabia executar.

As ideias sistêmicas, orgânicas e biológicas da administração, estão presentes neste modelo, onde além de somarem-se as partes torna-se necessário na sociedade do conhecimento que uma parte permeie a outra e forme uma rede de conhecimentos, com as partes sustentando o todo e por ele sendo sustentadas, possibilitando, se necessário, o sustento de alguma parte que sair da rede (MINTZBERG, 2010).

Segundo as figuras 1 e 2 de Nonaka e Takeuchi (1996) e Nonaka e Toyama (2003), a criação do conhecimento começa com **Socialização** (tácito em tácito), no qual o conhecimento tácito é transmitido através do compartilhamento de experiências, necessitando uma interação social. Mas isso não é uma regra. Pense-se nessa premissa, porque se sabe que o conhecimento tácito é difícil de formalizar, assim como determinar o tempo e o espaço específico que ele ocorre. Por exemplo,

um mestre ensina um aprendiz o seu ofício por meio das experiências reais, no caso de uma empresa, esta pode compartilhar o conhecimento tácito de clientes, fornecedores e da própria concorrência através da troca de experiências com esses diferentes atores.

Outra etapa no espiral é **Externalização** (tácito em explícito). Neste processo o conhecimento tácito é explicitado para que se possa registrá-lo (através de conceitos, imagens e documentos escritos), para assim compartilhá-lo com outros indivíduos. Nesta fase os indivíduos tentam racionalizar e explicar o mundo em que vivem, sendo o diálogo o meio mais eficaz neste processo. O conhecimento explícito é colhido dentro e fora de uma organização e depois combinado, editado, ou processado para gerar conhecimento mais complexo e sistemático no processo da Combinação (explícito em explícito). O uso das redes de comunicação e bases de dados podem facilitar esta conversão de conhecimento, normalmente está incluída neste processo a desconstrução (internalização e externalização) de conceitos. Nesta ocasião, as contradições são resolvidas pelo lógico e não pela combinação, o racionalismo eficazmente combina, edita e desconstrói o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito criado e compartilhado por uma organização é convertido em um conhecimento tácito dos indivíduos, por meio da internalização (explícito em tácito). Neste estágio o conhecimento é aplicado e utilizado em situações práticas, se tornando a base para novas rotinas, que deve ser regularmente atualizado por meio de ações práticas e reflexões (NONAKA; TOYAMA, 2003).

O conhecimento tácito é baseado em ação, compromisso e participação em um contexto específico. Assim, é possível explicá-lo como sendo constituído por dois componentes, um cognitivo e um técnico. Ligados intimamente ao cognitivo do sujeito. Os elementos cognitivos são os “modelos mentais”, criados pelo ser humano através de analogias. Para essa criação é fundamental a introspecção e o raciocínio humano. Estes modelos incluem mapas mentais, crenças, paradigmas e pontos de vista que ajudam os indivíduos perceberem e definirem seu mundo (JOHNSON-LAIRD apud NONAKA, 1996). Em contrapartida, o componente técnico é composto de conhecimento prévio, técnicas e habilidades adquiridas que se aplicam em contextos específicos.

“Os termos tácito e explícito não são os únicos encontrados nas

discussões sobre conhecimento, há também as designações de conhecimento declarativo e procedural, sendo que os últimos são mais utilizados pela psicologia cognitiva” (LASPISA, 2007, p. 23). O conhecimento declarativo é similar ao conhecimento explícito, e se refere à informação fatural. Consistem na descrição de fatos, coisas, métodos e procedimentos utilizados anteriormente. Em alguns casos o conhecimento declarativo e o conhecimento explícito são utilizados como sinônimos (NICKOLS, 2002).

Pode-se dizer que o conhecimento procedural diz respeito ao conhecimento demonstrado pelo ato de fazer algo, geralmente exemplificado nas habilidades manuais ou cognitivo-mentais. Muito expressada por meio das habilidades artísticas, como no ato de dançar, pensar, andar a cavalo, tocar violão, entre outros. Geralmente o sujeito sabendo como fazê-las, e fazê-las muito bem, não consegue explicar como, porque isso é impossível em sua totalidade (NICKOLS, 2002). O conhecimento procedural é principalmente o conhecimento sobre como um determinado procedimento organizacional, portanto é feito dentro do ambiente interno e externo de uma organização.

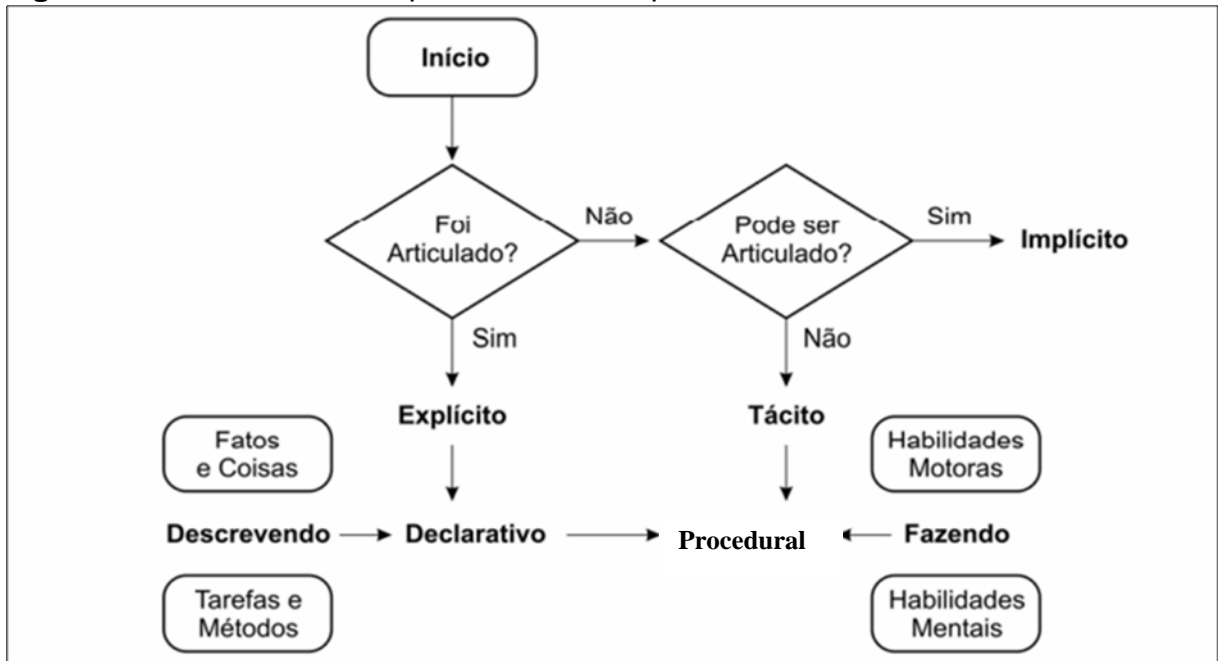
Em relação à GC aplicada no ambiente organizacional (CARVALHO, 2012) propõem que os termos tácito e explícito não refletem a realidade do conhecimento procedural, porque o autor descreve-o como um conhecimento que possui fluidez e continuidade. Essas denominações seriam mais bem aplicadas para conhecimentos não tão impermeados por outros fatores. O conhecimento fluído é capaz de “viajar” pela organização de várias maneiras, comunicação pessoal, expressões corporais etc.

O conhecimento procedural algumas vezes é nomeado como pegajoso por ser inseparável em relação ao saber fazer de um processo, contendo muito conhecimento tácito, sendo constituído de experiências passadas, treinamentos feitos, e das habilidades e competências individuais desenvolvidas durante o processo. Um exemplo é quando um especialista desenvolve muito bem uma técnica, mas não consegue nem expressar em palavras como é realizada aquela atividade (CARVALHO, 2012).

Na figura a seguir Nickols (2002) oferece uma explicação visual destes termos, considerando conhecimento declarativo como explícito e conhecimento procedural como tácito. Esta abordagem é apropriada em alguns

casos, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 - Conhecimento Explícito, Tácito, Implícito, Declarativo e Procedural



Fonte: Nickols, 2002.

A figura acima apresenta os tipos de conhecimentos em um fluxograma de processo de criação e disseminação na empresa, conforme os conceitos de Nickols (2002) apresentados anteriormente. O autor determina um início no processo geralmente ligado a uma ação de conhecer e na sequência demonstra os critérios para a criação do tipo de conhecimento. Ficam evidentes as diferenças entre os dois mais conhecidos tipos de conhecimentos ligados principalmente a questão da articulação ou não dos mesmos de alguma forma.

Vale ressaltar que Nickols (2002) apresenta ainda o conhecimento implícito como aquele que existe, tanto na organização quanto no indivíduo, porém não é capaz de ser transmitido ou explicitado, em sua totalidade.

Algumas teorias são aplicadas na prática e seus experimentos confirmam a teoria, complementam ou até refutam a teoria em relação à aplicação dela naquele contexto. Essa analogia entre conhecimento tácito e explícito, com conhecimento declarativo e processual, embora exponha algumas diferenças e destaque particularidades específicas desse último, reforçam a teoria de Nonaka e Takeuchi (1996) na aplicação da GC com os conhecimentos tácito e explícito, que

serão a matéria prima de análise e discussão nesta dissertação.

Afirma-se que os diferentes tipos de conhecimento não operam sozinhos, porque eles são interdependentes e entrelaçados, isso significando que cada um depende, contribui e recebe benefícios dos outros, seguindo a regra matemática do contém e está contido (ALAVI; LEIDNER, 2001). Outro fator igualmente relevante deve-se ao fato do conhecimento se formar em espiral e não em círculo, o que permite que um conhecimento crie também um novo espiral do conhecimento, se expandindo tanto horizontalmente, quanto verticalmente, principalmente ao interagir com as comunidades, as quais transcendem fronteiras setoriais, departamentais e organizacionais.

Pela interação dinâmica e dialética, o conhecimento criado por uma empresa pode estimular e mobilizar o conhecimento das entidades externas da organização, tais como, empresas parceiras, clientes, fornecedores, universidades, entre outros. Por exemplo, a empresa pode utilizar a preferência dos clientes ao comprarem ou não um produto para a criação de um novo produto (NONAKA; TOYAMA, 2003).

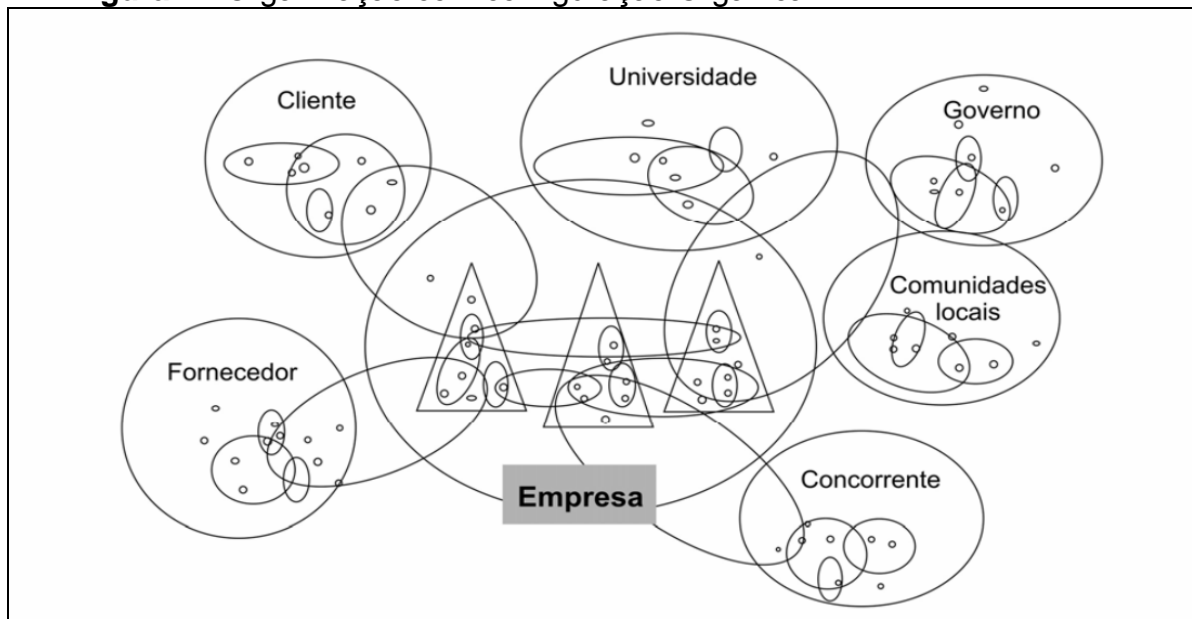
A GC não torna a empresa capaz de criar conhecimento com hora marcada, mas sim propicia a gestão sistematizada do processo de criação do conhecimento, fazendo principalmente com que este seja compartilhado e registrado na organização, para que seja retido o máximo possível. E conforme já citado anteriormente, não fique restrito a mente das pessoas, porque quando uma dessas pessoas sair da organização ela perde muito, não apenas em mão de obra, mas também em conhecimento (CARVALHO, 2012).

Nonaka, Toyama e Konno (2001), afirmam que o conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado, ou seja, o conhecimento é produto de um contexto específico, dependente, portanto do tempo e espaço de criação. *Ba* é o lugar ou mecanismo que explica a situação que promove as atividades criativas de conhecimento. *Ba* em japonês significa lugar e tempo, assim, *ba* pode existir em muitos lugares, sendo que ele é criado, funciona e desaparece dependendo da necessidade. *Ba* pode surgir em indivíduos, grupos de trabalho, espaços virtuais (como blogs, grupos de e-mail, comunidades on-line, entre outros) ou ainda em círculos informais. Deste modo, pode-se dizer que *ba* é um lugar onde o conhecimento é criado. Para se obter um grande *ba*, é necessário o emprego de

grande quantidade de energia. Esta energia vem na forma de contradições, pensamentos e ações envolvendo dialetos, onde a troca de ideias gera novos conhecimentos.

Nonaka e Toyama (2003) discutem que os diálogos e interações nem sempre ficam em apenas um *ba*, mas atravessam os limites de uma seção ou departamento e formam um grande *ba*, indo para outro nível e incorporando, algumas vezes até toda a organização. Esta interação pode acontecer entre empresas associadas, como uma comunidade local, um concorrente, um arranjo produtivo, entre outros. Então, esta interação dialética que cria conhecimento pode ocorrer entre vários *ba*'s, como mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Organização com configuração Orgânica



Fonte: Nonaka e Toyama (2003, p. 8).

Em suma, a criação do conhecimento é concentrada na interação das contradições, sendo um processo dialético. Esses dois conhecimentos (tácito e explícito) convivem dentro dos indivíduos ou dentro das organizações, sendo que esses conhecimentos são distintos e interagem tanto nas rotinas como na teoria. O modelo SECI mostra as transformações do conhecimento tácito e explícito. Essas transformações em contextos diferentes criam contrastes que, então, materializam situações onde o conhecimento é criado. Assim, este processo de criação em espiral não tem fim e pode existir em muitas fases ao mesmo tempo.

Essas situações são os *bas*, cujas fronteiras não são rígidas e pode

incluir um ou vários indivíduos, sendo composto por todos os aspectos internos e externos de uma organização (NONAKA; TOYAMA, 2003).

Conforme apontado por Drucker (1993), Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1996), o conhecimento deverá desempenhar um papel cada vez mais relevante nos próximos anos, nas organizações e na sociedade em geral. Sua gestão deverá interessar cada vez mais os gerentes preocupados em aplicar o conhecimento disponível na empresa, quer tácito, quer explícito, na obtenção dos resultados estratégicos da organização.

Ainda falando sobre a GC proposta por Nonaka e Takeuchi (1996) é preciso citar a teoria de gestão fundamentada no processo *middle-up-down*, que apresenta-se com a alternativa mais viável, segundo os autores, para a implementação e sucesso da GC nas organizações.

Esta teoria propõe que o conhecimento, e principalmente as informações e dados, sejam filtrados e transmitidos pela gerência mediana da organização. Contrariando as teorias administrativas que pregam que esse filtro e transmissão sejam realizados de cima para baixo, ou, contrariando ainda, aquelas teorias que pregam que o conhecimento de baixo para cima não é importante (CARVALHO, 2012).

A *middle-up-down* ressalta que os funcionários da linha de frente tem papel significativo no conhecimento organizacional que é criado em decorrência da execução das tarefas. E por isso, é fundamental que seja registrado e disseminado. Portanto, se isso for feito pela gerência mediana os funcionários da linha de frente que tem mais familiaridade com esses gestores estarão mais “a vontade” para fornecer tais conhecimentos, do que se tivessem que fazê-lo com a alta administração (CARVALHO, 2012).

A proposta do *middle-up-down* consiste em entender que o conhecimento é criado de cima para baixo e de baixo para cima, de acordo com as interações entre conhecimento tácito e explícito, citados anteriormente. Considerar as especificidades dos conhecimentos criados pela linha de frente e pela alta gerência, agregados aos da gerência mediana, e transmitidos por uma gerência que consegue falar a linguagem tanto da linha de frente quanto da alta gestão garante o sucesso desse tipo de processo (CARVALHO, 2012).

As organizações apresentam características diversas que as tornam

singulares (FIGUEIREDO, 2005). Assim, é importante examinar se o modelo de GC adotado por ela está condizente com os seus objetivos estratégicos, o que na maioria das vezes pode não ser atribuição do mais alto gestor da organização, mas sim do gestor do conhecimento escolhido por aquela organização.

O gestor do conhecimento desempenha o papel de suporte, facilitando o compartilhamento da informação e descentralizando o conhecimento dos colaboradores de referência nas principais áreas de atuação da empresa. Cabe a este gestor identificar as competências fundamentais da organização e dos colaboradores, compartilhando recursos. Focando na organização inteira e proporcionando o aprendizado organizacional (FIGUEIREDO, 2005).

Assim, o trabalho com ativos intangíveis da organização, como o conhecimento, nos remete à necessidade de apresentar sua significação, principalmente definindo e exemplificando o que é e como se estrutura o CINT organizacional.

2.2 CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual (CINT) da organização, neste trabalho é apresentado como o conhecimento que está presente na mente das pessoas que fazem parte da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1996). O CINT e as pessoas podem ser definidos como o ativo intangível da organização, e sendo um dos recursos mais difíceis de serem administrados pela GC. Devido principalmente pelas suas características peculiares e por sua mutação constante.

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 25).

Segundo Guthrie (2001) o CINT é composto de ativos intelectuais ou ativos de conhecimento que são ativos intangíveis. A Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE emprega a seguinte definição, “o valor econômico de duas categorias de ativos intangíveis de uma empresa: organizacional (estrutural) Capital e Capital Humano.”

Algumas organizações consideram seu CINT não só como vantagem competitiva em relação aos concorrentes, mas também os mencionam em seus balanços patrimoniais e relatórios contábeis, como é o caso da empresa *Carl Bro Group* que tem estudado o seu próprio CINT, e em seu Relatório Contábil Anual de 2005 ela inclui e valoriza os vários componentes do CINT.

O CINT pode ser definido como a soma dos conhecimentos relevantes de todos os membros de uma organização. Conhecido também como ativos intangíveis ou recursos intelectuais (STEWART, 2002). Define-se como o conhecimento existente em uma organização, disponível e armazenado na mente das pessoas, e que pode ser utilizado para criar vantagem competitiva em uma empresa. Contudo, é indispensável ressaltar que, para que o CINT exista, alguns fatores tornam-se imprescindíveis, conforme Edvinsson e Malone (1998, p. 19) citam:

Capital humano: composto pelo conhecimento, poder de inovação e de habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa. Capital Estrutural: inclui equipamentos de informática, softwares, banco de dados patentes, marcas registradas e tudo o mais que apóia a produtividade dos empregados.

A identificação e valorização do CINT tem sido de fundamental importância para as organizações. Esse aspecto tem influenciado de maneira positiva o comportamento das empresas e empregados. Na “era do conhecimento”, a maior parte do ganho está em posse de quem trabalha e utilizar de maneira estratégica suas informações e seu conhecimento torna-se, cada vez mais, um diferencial (STEWART, 2002).

Dessa forma, é necessário sistematizar os conceitos apresentados sobre o tema. Segundo Stewart (1998, p.68), o CINT é “composto por capital humano que quando associados a outros fatores tangíveis, agregam valor às organizações, aos clientes e aos fornecedores, tornando-se um diferencial competitivo”. Por isso, valorizar o CINT é atribuir significado a todos esses fatores organizacionais e obter uma vantagem em relação aos concorrentes no mercado.

Um segundo passo, após a identificação da importância e reconhecimento de relevância do CINT organizacional, é a identificação dos locais

de armazenagem desse capital, ou seja, identificar qual pessoa armazena e disponibiliza, quando necessário, tais tipos específicos de conhecimento. Para qualquer gestão eficiente, o primeiro passo é a identificação e a estruturação ou registro do que se possui. Sem isso, não tem como realizar uma utilização eficiente de qualquer recurso, seja ele tangível ou intangível.

Para a identificação, considera-se que o CINT é composto por capital humano acrescido de capital estrutural. Na definição de Davenport e Prusak (1998), o CINT é considerado como o acúmulo a partir das experiências vividas, dos valores e costumes, das informações recebidas no dia a dia por meio das atividades rotineiras, das práticas formais e informais entre outras. E mais, segundo Schimidt e Santos (2002, p. 24), “o capital intelectual é a base sobre a qual se solidifica o conhecimento organizacional”.

Para isso, sua estrutura é o conhecimento humano. As empresas, por meio da utilização de tecnologias e com o desenvolvimento dos processos de compartilhamento do conhecimento, conseguem reter parte do conhecimento individual transformando-o em um ativo organizacional.

Relembrando a teoria de Nonaka e Takeuchi (1996) o CINT seria o conhecimento tácito e explícito da organização. Como o conhecimento tácito é impossível de ser completamente registrado e armazenado de maneira física, que independa do indivíduo, uma empresa que realiza uma correta gestão do seu CINT realiza uma identificação contínua de seu conhecimento tácito e o maior número de registro ordenado possível de conhecimento explícito.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “o valor é conseguido com o aperfeiçoamento da capacidade de gerar mais conhecimento, ou seja, da capacidade de gerenciar a intangibilidade dos ativos invisíveis”. Principalmente no sentido da identificação e do compartilhamento desse capital. Sem tentar realizar a utopia de registro do conhecimento tácito, mas reconhecendo a sua limitação de registro e a sua disponibilização por meio do indivíduo.

Para ilustrar, poderíamos afirmar que se a empresa fosse uma árvore, os seus ativos intelectuais seriam comparados às suas raízes. Embora fundamentais à sobrevivência e extremamente importantes, as raízes que ficam invisíveis, localizadas abaixo da linha do solo, se revelam presentes, visíveis e importantes através da beleza das flores, robustez da árvore, qualidade dos frutos, intensidade da sombra e saúde das folhas. Para os propósitos da gestão do capital intelectual, ainda que com frutos e boa aparência, tanto o exame da qualidade das suas raízes, quanto os cuidados

especiais se fazem estritamente necessários e complexos (FIGUEIREDO, 2005, p. 270).

As organizações atuais, aos poucos, estão mudando o foco dos ativos tangíveis para ativos intangíveis, uma vez que não existem organizações sem pessoas, exatamente porque os recursos tecnológicos não são no todo autossuficientes e requerem pessoas com várias habilidades e competências para operá-los da melhor forma possível. Segundo Davenport e Prusak (2003, p. XI), “a pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano ou criar um equivalente para ele tem se tornado falsa”.

A gestão do CINT se divide em várias etapas e tarefas que se complementam e se alinham ao programa de gestão do conhecimento. Entre elas estão: a auditoria do CINT, sua avaliação, mensuração, divulgação e a alavancagem dos ativos do conhecimento ou ativos intelectuais. Trata-se de um compromisso gerencial dedicado a cultivar ativos intangíveis e extrair deles oportunidades e todo o potencial para a criação de riquezas (FIGUEIREDO, 2005).

Nesse sentido, os sistemas de GC estão sendo elaborados com o intuito de ajudar as empresas a reter o conhecimento de seu CINT na organização, e ainda, com a intenção de alcançar determinados objetivos. Entre os principais está a transformação, de maneira inteligente, de dados em informação, assim como, de informação em novos conhecimentos. Por isso, podemos definir que o que distingue a informação do conhecimento, é a constante decodificação do conhecimento e o contexto em que ele é empregado, possibilitando conexões e registros mutáveis a uma mesma informação.

Com o trabalho de gestão do CINT associado à uma gestão do conhecimento organizacional eficaz, inevitavelmente cria-se um banco de memória organizacional. O qual possui um papel fundamental para subsidiar a gestão do conhecimento. Esse e outros critérios para a implantação e concretização de um banco de MO serão apresentados a seguir.

2.3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem diferentes conceitos de Memória Organizacional (MO). Alguns preferem utilizar a nomenclatura “memória corporativa”, porém este estudo utiliza a Memória Organizacional (MO) como um complexo que envolve vários tipos

de repositórios inclusive a mente das pessoas que fazem parte da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1996). Para a GC criar uma MO, ou em outras palavras, um repositório de conhecimento, é necessário melhorar o acesso aos diversos conhecimentos organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

A MO é todo o dado, informação e conhecimento criado, utilizado, disseminado e arquivado durante a existência de uma organização (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998). Inclui os processos organizacionais, as pessoas que fazem parte da organização, as tecnologias (principalmente os softwares), ou seja, todo o acervo de memória que possibilita a história e sustentação do conhecimento da organização.

Davenport e Prusak (1998) citam a MO como um repositório de conhecimento composto de: conhecimento interno estruturado, conhecimento interno informal, “páginas amarelas”, redes de contato com especialistas, *gatekeepers* (profissionais que controlam o fluxo de informações), documentos, softwares, elementos da cultura organizacional e o CINT da organização.

A MO funciona como um repositório singular que abrange a organização inteira, mas mantém um relacionamento com agentes externos, que fortalecem a MO. Parecendo-se com uma rede de pessoas e artefatos, experiências e processos que se interligam formando uma memória coletiva (CHOO, 2003). Considerando que a própria palavra memória traz consigo o sentido de tempo, a memória organizacional pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos, produtos, serviços e ou projetos organizacionais que podem ser resgatadas e utilizadas em futuras operações.

Walsh e Ungson (1991, p. 64) definem que alguns fatores são relevantes para a retenção das informações e composição da memória da organização. Apresentando os seguintes “indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia”. Numa versão mais generalista dos elementos que compõe a MO denominados pelos autores como “cinco repositórios estruturais”.

Nos estudos sobre memória ligados à GC encontramos também o termo memória de trabalho, ligado à estudos da psicologia e de outras ciências sobre o assunto. Miranda et al. (2006) apresenta a memória de trabalho como uma memória imediata, com baixa capacidade de retenção da informação e responsável por gerenciar a realidade. Este tipo de memória determina, segundo a autora, se a

informação é útil para o organismo e deve ser armazenada. Se existirem memórias semelhantes em nossos arquivos de memória provavelmente essa informação será descartada (MIRANDA et al., 2006, p. 113).

A MO não pode ser considerada como um arquivo físico de documentos, porque é mais do que isso. É a integração da memória coletiva com os registros físicos e digitais de uma situação contexto que vai expor plenamente a memória daquele fato ou situação. Nilakanta et al. (2006, p. 44), afirma que:

A memória organizacional pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e compartilhadas pelos usuários. É constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados, como manuais corporativas e banco de dados) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões e experiência), abrangendo aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente de trabalho. Pode ser instituída dentro de uma empresa por meio de reuniões, e-mails, transações, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas, e servirá para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes.

Para a GC a MO é importante porque retém os conhecimentos gerados, adquiridos ou compartilhados na organização, para, se necessário, serem utilizados em novas situações. A implantação de métodos e técnicas corretos de MO influenciam diretamente os métodos e técnicas corretamente utilizados na GC. Stein (1995) afirma que a memória organizacional pode ser entendida como os meios pelos quais ocorre a busca do conhecimento ocorrido no passado (anteriormente) visando melhorar as atividades no presente, buscando a eficácia organizacional.

A mente humana [...] opera por meio de associações. Quando um elemento está a seu alcance, salta instantaneamente para o seguinte, que é sugerido pela associação de pensamentos segundo uma intrincada rede de atalhos contida nas células do cérebro. Mas, alguns atalhos, não relacionados comumente, tendem a desaparecer, pois os elementos não são permanentes, e a memória, por definição, é efêmera (BUSH, 2004, p. 105).

Um conceito atual afirma que a MO é um conjunto de informações armazenadas de estímulo à decisão e respostas (ANDERSON; SUN, 2010). Conklin (2001) referindo-se aos aspectos que podem ser considerados na construção de uma memória organizacional diferencia de forma incisiva o conhecimento formal constituído de livros, manuais, documentos, cursos, desenhos, memorandos, relatórios etc; e o conhecimento informal formado de ideias, fatos, significados, histórias e decisões, afirmando que são distintos.

Coklin (2001) apresenta quatro barreiras para se criar um projeto de memória organizacional: - o conhecimento informal resiste ao registro formal; - os documentos da memória organizacional dificilmente preservam o contexto no qual foram produzidos; - o conhecimento perde sua relevância e, conseqüentemente, seu valor com o tempo; - um ambiente de conflito pode criar um incentivo à amnésia organizacional, e a restrição do registro de informações. Diante desses aspectos, elaborar um modelo de MO e pensar em todos os aspectos de sua implementação é fundamental para o sucesso da organização na GC.

Um modelo de memória organizacional deve ser estruturado e ter como metas evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixar a empresa. Deve também, explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados, de forma que se tente evitar a repetição dos erros; Este modelo melhora a circulação e transmissão das informações na organização, integra o saber fazer de diferentes setores, melhorando o processo de aprendizagem individual e coletivo de toda a organização. Fazendo com que ocorra a interação do indivíduo com o grupo, e vice versa, de forma natural e significativa (FREIRE et al., 2010).

Algumas organizações realizam a atividade de preservação da memória organizacional de forma natural e subconsciente. Na necessidade da execução correta dos processos, armazenamento das informações necessárias e gestão adequada do conhecimento organizacional, conseguem formar uma memória organizacional acessível e integrada que garante o sucesso e manutenção dos processos da empresa.

Isso ocorre na maioria das vezes para resolver problemas, e quando são registrados esses processos, formam uma memória organizacional composta pela representação formal do caso. Esse processo é amplo, acontece geralmente em rede, e envolve além da gestão da informação que está sendo utilizada, a GC organizacional, que cria condições para que sejam utilizadas as melhores informações, tecnologias e conhecimentos que levem a organização a inovar e a tornar-se mais competitiva (FREIRE et al., 2010). Assim, tanto para a MO, como para a GC, o papel das pessoas que fazem parte da organização é fundamental.

Segundo Walsh e Ungson (1991) a base da MO seriam as informações armazenadas e os problemas resolvidos ao longo do processo histórico vivido pelas organizações. Com relação aos elementos que compõem a MO seriam

os indivíduos, a cultura, a transformação, as estruturas e a ecologia, que convergem para a criação da memória organizacional com o intuito de armazenamento e recuperação da informação, podendo defini-los da seguinte forma:

Os **indivíduos** armazenam a memória de sua organização, em sua capacidade de lembrar e articular experiências na orientação cognitiva que empregam para facilitar o processamento da informação. Também são responsáveis pelo registro e disponibilização dessas informações e conhecimentos quando necessários. A **cultura** é a forma de aprender, pensar e sentir os problemas na organização, podendo ser transmitida aos seus membros, ligadas à princípios, hábitos e costumes. As **estruturas** estão relacionadas aos recursos tangíveis e intangíveis por meio do qual se constituem um repositório informacional organizado para o armazenamento da informação e do conhecimento. A **ecologia** pode ser entendida como a estrutura física do local de trabalho, que reflete a hierarquia e afeta o fluxo de informações. E por último os **arquivos externos** que seriam os repositórios de conhecimento construídos em uma organização (WALSH; UNGSON, 1991)

Segundo Nilakanta et al. (2006) a MO apresenta uma estrutura composta de cinco componentes internos e um componente externo. Os componentes internos seriam: os indivíduos, a cultura, os processos, a estrutura e a ecologia. E o componente externo seriam os arquivos impressos e digitais.

Assim, apresenta-se no quadro 3, cada um desses elementos e suas particularidades para a MO.

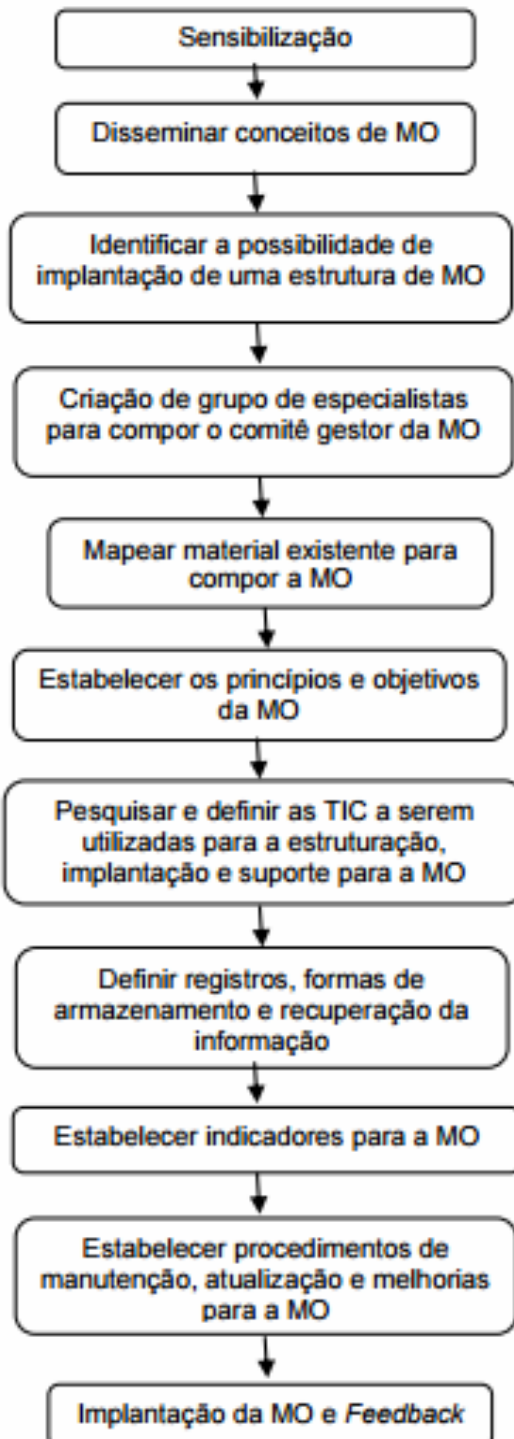
Quadro 3 – Elementos da Memória Organizacional

INDIVÍDUOS	CULTURA	PROCESSOS	ESTRUTURA	ECOLOGIA	ARQUIVOS EXTERNOS
<p>A MO é formada pelos conhecimentos e experiências presente na mente das pessoas. Conhecimentos específicos sobre atividades e processos que exerceram, desta forma, essas experiências e conhecimentos fazem parte de suas memórias. Além disso, também existe a habilidade do indivíduo, que é utilizada sempre que precisa resolver um problema e não sabe como, mas sabe onde ou com quem buscar a solução.</p>	<p>Define-se cultura organizacional como a construção coletiva de costumes, normas, ritos e demais atividades da organização. Também está relacionada como uma maneira de perceber, pensar e sentir a realidade, podendo modificar-se a cada nova experiência, em um processo constante de construção. As experiências passadas auxiliam nas decisões futuras, o que faz com que a cultura contribua significativamente para a MO. As manifestações da cultura organizacional existem em vários formatos como na linguagem, nos mitos, nas crenças, nas ontologias, nos símbolos, nos modelos e nas diferentes histórias pessoais daquela organização.</p>	<p>Informação e conhecimento estão implícitos em todos os processos e procedimentos que acontecem nas organizações. Desde os mais simples como inserir dados em um determinado sistema, até nos mais complexos como no treinamento realizado pelos funcionários mais experientes aos mais novos. Todos os processos, ações ou transformações contêm conhecimento e informação, que podem ser explícitos ou implícitos. As experiências que são acumuladas ao longo do tempo tornam-se implícitas nos processos e procedimentos individuais, todavia, quando os indivíduos trabalham em conjunto o sistema utilizado pelo grupo para armazenar e processar os conhecimentos, é mais complexo do que a memória individual.</p>	<p>A estrutura formal, como a hierarquia, pode influenciar o comportamento dos funcionários e consequentemente a MO. A informação organizacional é encontrada em todos os funcionários, independente do seu papel dentro da empresa. Assim, pode-se dizer que o papel ou cargo desempenhado pelo funcionário tende a condicionar e limitar a liberdade de comportamento. Por exemplo, advogados, médicos e professores possuem comportamentos esperados, seus papéis e a estrutura organizacional determina esta expectativa.</p>	<p>Todos os elementos que compõe a organização como o prédio na qual está localizada, os móveis, as salas, a iluminação, o número de pessoas, assim como toda a composição física do ambiente de trabalho possuem informações sobre ela e formam a MO. Assim, a ecologia do ambiente do trabalho estabelece e influencia as normas e os comportamentos pessoais dentro de uma organização.</p>	<p>Incluem os documentos físicos e digitais armazenados. Por exemplo, os livros, os manuais corporativos, os bancos de dados e os sistemas de arquivos. Assim, pode-se dizer que os arquivos externos são as memórias externas a memória individual ou coletiva. A informação sobre uma organização também pode existir fora da própria organização por meio dos ex-membros da organização, ou das outras organizações que tem relacionamento com ela.</p>

Fonte: Adaptado: Nikalanta et al. (2006)

Apresenta-se na figura 5, um modelo de MO, desenvolvido por Molina (2013), que pode ser utilizado para a implementação de uma MO nas instituições. Este modelo apresenta as etapas, que devem ser adaptadas, de acordo com as particularidades da instituição na qual será aplicada.

Figura 5 – Proposta de implantação de MO.



Fonte: Molina (2013, p. 167).

Molina (2013) estabelece uma sequência para o desenvolvimento da MO em uma organização, em ordem crescente, e este modelo se adapta a diferentes tipos de organizações, ressaltando-se pontos comuns à qualquer uma delas. Nesta proposta a implantação da estrutura de uma MO, apresenta-se em 11 etapas que podem ser descritas da seguinte forma:

A primeira etapa trata-se da **sensibilização** dos usuários e gestores sobre a MO. Para que a MO se estabeleça e se mantenha na organização é fundamental a “compra da ideia” pelos usuários e gestores, porque deles depende o sucesso da implantação e continuidade dos processos de sustentação. Isto pode ser realizado por meio de reuniões, discussões em grupo, campanhas internas e até palestras, com a finalidade de mobilizar seus colaboradores, conscientizá-los, e ressaltar a importância da MO para a organização, assim como, preparando-os para a fase seguinte.

A segunda etapa realizada é a **disseminação** dos conceitos sobre MO. Trata-se de uma fase de identificação e mapeamento dos recursos já existentes em relação a MO. Não é um momento propício para o aprofundamento a respeito da temática, mas sim, um momento ideal para a organização identificar seus problemas em relação a principalmente: preservação, localização, acesso e uso das informações e conhecimento produzidos pela organização e que compõe MO.

A terceira etapa compreende a **identificação** da possibilidade de implementação da MO. É o momento ideal para análise com profundidade, pois já foram vencidas as etapas de aprendizagem e identificação dos aspectos da MO, e parte-se para a avaliação da possibilidade ou não da implantação da MO. Nesse momento deve-se levar em consideração os ambientes interno e externo da organização e fazer um levantamento de pontos favoráveis e desfavoráveis que apresentarão a viabilidade ou não da implantação.

Na quarta etapa criar-se um **grupo de especialistas** para compor uma comissão gestora da MO. Com a definição de que a implantação da MO é viável inicia-se a composição desse grupo que contará com os colaboradores gestores diretamente responsáveis pela MO, assim como, quem responderá por ela. Nessa composição deverá se usar critérios preestabelecidos para a seleção dos membros, como, por exemplo, que obteve maiores familiaridades nas etapas anteriores, ou ainda, profissionais que possuam algum conhecimento prévio

relacionado com a área.

Na quinta etapa **mapear** o material existente para compor a MO. Levantam-se os conteúdos que constituirão a MO, fundamentado principalmente nas ações realizadas pela organização. Pode-se dizer que este é o momento da pesquisa empírica, onde se utiliza a teoria para fundamentar as análises dos documentos produzidos na instituição e que comporão a MO, mas também, observa-se a prática operacional, visando sua estruturação e implantação.

Na sexta etapa deve-se definir os **princípios e objetivos** da MO. Principalmente, o que foi iniciado a partir da confirmação da possibilidade de implantação, alinhado com os princípios e objetivos da própria organização, ressaltando qual meta a organização pretende atingir com a implantação da MO. São princípios norteadores das ações futuras e que servirão também como termômetros da realização eficiente da implantação da MO.

Na sétima etapa pesquisa-se e define-se **as TIC para implantação/suporte** da MO. Como as tecnologias estão em constante desenvolvimento e aplicação atualmente, nesta etapa, é necessária uma pesquisa prévia sobre o mercado das TIC, assim como, verificar a experiências de outras organizações com determinada tecnologia, se possível, antes de adquiri-la. Resumidamente é importante alinhar as TIC aos princípios e objetivos estabelecidos, dessa forma pode-se dar mais eficácia, tanto a MO, quanto as TIC adquiridas ou designadas para sua implantação e sustentação.

Na oitava etapa se define o **registro, armazenamento e recuperação** da informação. Para o sucesso desta etapa é fundamental o sucesso da etapa anterior, porque as TIC subsidiarão as ações escolhidas nesta etapa. E se a escolha da TIC for inadequada, todo o processo de acesso, busca e uso das informações e conhecimentos para a MO estará comprometido. Deve-se nesta etapa também definir os procedimentos de atualização, manutenção e melhorias necessários, visto que devem ser constantes, principalmente devido à rápida obsolescência das TIC atualmente.

Na nona etapa pode-se estabelecer os **indicadores** para a MO. Que consiste nos critérios para a avaliação e verificação se a estrutura está cumprindo seu papel, objetivos e metas. Servindo de “termômetro” em relação ao desenvolvimento da MO. Sugere-se que esses indicadores, também possam ser

feitos em forma de cronograma, pois conseguirão medir mais precisamente se a implantação da MO está ocorrendo dentro do planejado. Esses indicadores servirão como subsídio para a avaliação do processo de estruturação e implantação da MO principalmente identificando se o mesmo está ocorrendo de forma adequada, precisa, eficiente e se conseguirão atingir objetivo final.

Na décima etapa são definidos os procedimentos de **manutenção, atualização e melhoria** para a MO. Em uma das fases finais da implantação, ocorre esta etapa muito importante e imprescindível para a sustentação da MO na organização. Nela são escolhidas as formas de manutenção, atualização e melhorias que conforme já ressaltado, devido à particularidade da utilização de TIC neste processo e ainda de acordo com o modelo de MO escolhido, fundamentado nas particularidades da organização, deve-se estabelecer formalmente as ações necessárias para sustentar esses itens.

Na décima primeira etapa é realizada a última fase desse processo que se constitui da **implantação da MO e Feedback**. Que seria o funcionamento inicial dos procedimentos da MO, e o estabelecimento das formas de avaliação do sistema. É importante antes da implantação definitiva, determinar um momento de teste da MO escolhida e delimitada. O que se for implantada em caráter definitivo ficará mais difícil de realizar esses ajustes. Porque nesta fase podem ser identificadas ainda algumas ações de ajuste, caso necessário, para o sucesso da implantação da MO.

Molina (2013) ainda destaca que as etapas descritas devem ser estruturadas em um formato de projeto detalhado, definindo-se pormenorizadamente as atividades de cada etapa, assim como o tempo de realização e, ainda, o responsável pela realização da etapa. Com esta proposta, estabelece-se o que a autora chama de “**memória em rede**”, porque a mesma pode atuar de forma intra e extra organizacional, unindo setores inteiros ou ainda atender a necessidade de apenas uma organização com vários segmentos.

Com a atividade de implantação e manutenção da MO, é importante destacar também o papel dos usuários e gestores para a sustentação desse sistema, tão fundamentais quanto as TIC, que subsidiarão a viabilidade e o sucesso das atividades. Os profissionais envolvidos com a MO, serão responsáveis pela implantação da MO, e também, por sua manutenção de acordo com o esperado.

2.4 O SECRETARIADO EXECUTIVO

Nonato Júnior (2009) defende que a área de Secretariado Executivo, devido a sua característica multidisciplinar, “bebe” na fonte de várias áreas de conhecimento e ainda não se estabeleceu como área científica segundo os padrões da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES). Embora outras áreas, que também possuem características semelhantes, como o caso da Ciência da Informação, que é multidisciplinar e porque não dizer transdisciplinar (BICALHO; BORGES, 2012), já esteja estabelecida e concretizada como área do saber, com vastos estudos teóricos e práticos, assim como referencial teórico substanciado sobre suas particularidades.

Portanto, a característica multidisciplinar ou transdisciplinar não seria uma justificativa plausível para a realidade incipiente de pesquisas na área.

O desenvolvimento de pesquisas em secretariado é incipiente por vários fatores, tais como: - a não presença do secretariado na classificação das áreas de conhecimento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); - o pequeno número de grupos de pesquisa em secretariado cadastrados no CNPq; - a não oferta de curso de pós-graduação em nível de mestrado; - a pequena quantidade de docentes graduados em Secretariado com titulação de mestre e doutor; - a ausência de teorias que delimitem o conhecimento em secretariado; - o reduzido número de periódicos reconhecidos pela Capes para abarcar as produções da área; - a carência de eventos acadêmicos em todo o país; - a incipiente produção acadêmica em formato de livro (DURANTE, 2012, p. 7-8).

Uma das premissas levantadas que justificam essa característica pode ser definida a partir da complexidade que caracteriza a produção e o gerenciamento dos conhecimentos realizados pelos profissionais da área do secretariado executivo. Os autores apontam que, principalmente no âmbito acadêmico, em que os cursos produzem vastos materiais em pesquisas sobre questões aplicadas à profissão, mas não publicam ou divulgam esses estudos. Ocorrendo, na maioria das vezes, de forma descontínua e sem sistematização.

Por isso, é necessário ir além dos estudos aplicados na área, para que seja viabilizada a construção de macro teorias que agrupem os conhecimentos do secretariado, porque sem conceitos não há como instaurar área de conhecimento, e o cientista em secretariado deve investigar os caminhos dessa profissão a partir de seus conceitos. Assim, “o papel da Gestão da Informação tem sido decisivo para que o Secretariado amadureça teoricamente” (NONATO JÚNIOR,

2009, p. 195).

Para o amadurecimento dos conceitos e a formulação dessas macro teorias é necessário o amplo conhecimento da área acadêmica e profissional, principalmente o entendimento em relação à sua existência e início.

Segundo Neves (2008) os primeiros registros da profissão de Secretário Executivo (SE), são datados da época dos faraós, com os escribas, sendo os primeiros profissionais a exercerem as funções de assessoria, registro de informações, domínio das ciências matemáticas, escritor, arquivista, geógrafo, historiador e linguista, podendo atuar até como guerreiro na companhia de seu líder. Observa-se assim, que os escribas originaram várias profissões, dentre elas o secretário.

Natalense (1998) entende que os primeiros secretários executivos foram os escribas pelas atividades de assessoria que desempenhavam na Idade Média, destacando-se junto aos povos que desenvolveram a escrita e o comércio. Nessa ocasião, a atividade era exercida exclusivamente pelo sexo masculino e o termo escriba em hebraico é *sôpher* e significa “contar”.

Segundo Nonato Júnior (2009), é difícil precisar o momento exato da “aparição” do trabalho dos assessores, porque a sua história confunde-se com a própria história da humanidade e suas assessorias e hierarquias. Apesar dos poucos registros das atividades humanas na Terra antes da língua escrita, sabe-se que sempre houve uma sociedade com o mínimo de hierarquia, portanto que ocorreu também o trabalho dos assessores, que sempre desempenharam trabalhos para apoiar as ações do mais alto dirigente social. “Assim, a origem da assessoria advém da origem humana” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 80).

[...] o mundo não se produziu isoladamente. Ele foi constituído por conhecimentos coletivos que sempre estavam salvaguardados por atividades de assessoria. Assim, a assessoria configura-se como uma das ações intelectuais mais antigas da história da humanidade (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 81).

Por causa de modificações sofridas, ao longo dos séculos, no trabalho dos escribas, o secretariado passou a ser evidenciado nos períodos seguintes, em mosteiros, monastérios, e principalmente nas sociedades intelectuais e religiosas (NATALENSE, 1998). “Ao longo de toda a Idade Média, o trabalho das assessorias perdeu um pouco de seu caráter prioritariamente profissional, ficando

concentrado em instituições públicas e religiosas” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 87).

No início do Século XX diversas guerras regionais e mundiais foram instauradas, fazendo com que uma grande quantidade de homens abandonasse seus postos de trabalho para guerrear na Europa e nas Américas. Com isso o ingresso das mulheres nesta profissão e no mercado de trabalho foi inevitável. No decorrer dos anos, a profissão de secretário avançou a partir da mecanização do trabalho, e o secretário passou a trabalhar com novos equipamentos como, por exemplo, o telefone, a máquina de escrever, a calculadora, o mimeógrafo, o telex, entre outros. Adaptando-se a esses novos equipamentos e demonstrando engajamento e eficiência no dia a dia do profissional (NATALENSE, 1998).

No Brasil, com o número crescente de profissionais atuantes, a atuação foi reconhecida como profissão em 30 de setembro de 1985, pelo então presidente José Sarney, mediante a Lei nº 7.377 (Anexo A), que regulamentava a profissão de Secretário Executivo e estabelecia, dentre outras coisas, que:

Art. 6º - O exercício da profissão de Secretário requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho e far-se-á mediante a apresentação de documento comprobatório de conclusão dos cursos previstos nos incisos I e II do Art. 2º desta lei e da Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS (BRASIL, 1985, p. 2).

Um marco significativo na história da profissão e orgulho para os SE brasileiros, visto que na maioria dos países do mundo o secretariado executivo é visto como atuação profissional inicial de qualquer carreira na área administrativa, como por exemplo, economistas, administradores, contadores; e não como uma profissão regulamentada, como é o caso dos Estados Unidos da América.

Durante a década de 1990 deu-se início ao novo perfil da profissão de secretário, e a distinção entre a categoria executiva e a técnica se acentuou. Foi nessa década também, que foram criados a maioria dos cursos superiores de graduação na modalidade bacharelado em Secretariado Executivo, em todo o país. Embora atualmente (2017), esses cursos diminuíssem significativamente, e aumentaram o número de cursos tecnológicos em Secretariado Executivo, principalmente na modalidade de educação a distância (EAD), em todo o país.

Com o início da era da informação e a inserção das TIC nas empresas, esse profissional adaptou-se as exigências do mundo corporativo moderno. Além de desenvolver bem as suas tarefas, ao SE coube realizá-las com

eficácia e controle total da qualidade, exigido que além de executor seja planejador, organizador e articulador das práticas secretariais (GRION, 2008).

A postura atual desse profissional migrou do papel operacional, executor de tarefas, com supervisão contínua, para o de assessor executivo e cogestor na administração das organizações. Exigindo a necessidade de tomada de decisões sem supervisão constante, um pré-requisito fundamental para o seu sucesso na organização (ORTEGA, 2011).

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, no Art. 4º diz que o profissional formado neste ramo deve possuir as seguintes habilidades e competências:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas 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 inter-grupais; 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; XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005, p. 80).

Em relação a isso, Cantarotti (2016) apresenta uma série de considerações a respeito dos currículos dos cursos superiores em Secretariado Executivo, principalmente na modalidade bacharelado das IES – Instituições de Ensino Superior, fundamentada nas discussões apresentadas no IV ENASSEC realizado na Universidade Estadual de Londrina, Paraná, em 2015, onde foram considerados vários aspectos da formação acadêmica profissional, além dos aqui citados.

[...] haverá os conteúdos mínimos, mas que é permitida então, uma identidade impressa ao curso de acordo com sua região e, conseqüentemente, com o que o mercado demanda do profissional de Secretariado Executivo. Fica claro na redação que a ideia da constituição das DCNs é atender ao que os pareceres requisitavam: ser flexível (de acordo com as necessidades apresentadas, mas atendo-se a um eixo norteador (para que não haja extrema discrepância na constituição dos cursos quando se considera o panorama nacional atual).

Cantarotti (2016) ainda cita em seu trabalho a situação da maioria dos cursos de SE estarem vinculados aos departamentos de Administração de empresas ou Letras, e ainda o dado alarmante do fechamento de muitos cursos, principalmente em Universidades privadas em todo o país. Destacando que de 1970 a 1997 havia no país 32 cursos, em 2007 foram identificados 113, e de acordo com o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), 2014, participaram do exame 70 cursos. Uma oscilação expressiva e preocupante, visto que a presença dos profissionais na sociedade e as vagas de trabalho não diminuíram, pelo contrário aumentaram, conforme dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de 2014 em comparação a 2007, a partir da utilização dos bancos de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), do Cadastro de Empregados e Desempregados (Caged).

Destaca-se ainda no aspecto da formação acadêmica profissional os parâmetros curriculares norteadores da profissão e o delineamento dos currículos pautados nos conhecimentos das áreas de Administração e Letras, determinando ampliação de carga horária dos cursos e número de disciplinas para essas áreas. O que pode não refletir a necessidade mercadológica profissional atual. Apresentando-se a necessidade de um eixo norteador da formação, que seria a espinha dorsal, central e imprescindível nos currículos dos cursos (CANTAROTTI, 2016).

Esta dissertação destaca a atividade do SE no trabalho diário com a gestão de dados, informações e conhecimentos, ressaltando que independente do departamento no qual o curso estiver alocado, é importante o estabelecimento de uma carga horária mínima com disciplinas e outras atividades curriculares ligadas à informação.

Abordando sobre a atuação do SE ligado à assessoria, destaca-se o trabalho de auxiliar o gestor em atividades rotineiras, de modo que ele possa dedicar-se a assuntos específicos, estratégicos e importantes, ligados principalmente às atividades fim da empresa. Por isso, dentre outras características

o SE deve ser empreendedor, o que para Grion (2008) significa: trabalhar e gerir bem equipes, ter uma visão sistêmica da organização, inovar sempre que possível, aprender continuamente, investindo em sua carreira, não tendo medo de demissão, sendo motivado por metas, maximizando a utilização dos recursos tecnológicos, e obtendo bons resultados.

Na profissão de secretária, não somos de terceiro mundo, somos de “primeiro” e com o adicional de sermos consideradas as melhores. Quem dá essa notícia em alto e bom som é nada mais nada menos que o jornal inglês *The Guardian*, em um artigo publicado na edição de 30/4/2001, ao afirmar: As melhores secretárias do mundo são as brasileiras. A legislação brasileira exige que as secretárias sejam registradas em uma agência governamental, e, desde 1985, o título de “secretária” só pode ser obtido após um curso universitário de quatro anos de duração (GARCIA; D’ELIA, 2005, p. 11).

Atualmente, o recrutamento de SE leva em consideração o conhecimento que o mesmo têm, em relação às atividades singulares do executivo que irá assessorar. Assim, realiza tarefas que antigamente eram executadas exclusivamente pelo próprio executivo. Lidam com um elevado volume de informações e as disponibilizam para o executivo, principalmente na tomada de decisões (GRION, 2008).

O SE não desempenha somente o papel de filtro do fluxo de informações organizacionais, mas também, compartilha conhecimentos a partir destas informações. Para identificar as prioridades e a relevância das informações organizacionais, é necessário ao secretário a capacidade reflexiva e conhecimentos equivalentes aos de seu executivo (NEVES, 2008).

Outro parâmetro norteador da profissão é o Código de Ética do profissional SE (Anexo B), que apresenta no capítulo IV e seguintes, observações sobre as competências, habilidades e atitudes do profissional em relação ao seu trabalho ligado as atividades da área de gestão da informação:

Art. 6º A Secretária e o Secretário, no exercício de sua profissão, devem guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados. [...] Art. 10º - Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades: a) identificar-se com a filosofia empresarial, sendo um agente facilitador e colaborador na implantação de mudanças administrativas e políticas; b) agir como elemento facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação; c) atuar como figura-chave no fluxo de informações, desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação.

O perfil do profissional de SE no mundo apresenta novos padrões de competência, tudo e todos se conectam, sem fronteiras, com alta velocidade e muito intercâmbio pessoal e profissional. Nesse processo de globalização, analisar o perfil do profissional SE é observar o reflexo do dia a dia empresarial. O SE moderno faz conexão quando atua como elo entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores, colaboradores, governo, dentre outros. Gerencia as informações organizacionais. Administra os processos de trabalho. Prepara e organiza o contexto organizacional para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade (GARCIA; D'ELIA, 2005).

O trabalho do SE sempre acompanhou a evolução das organizações e da sociedade. No intuito de trazer vantagem e competitividade para as empresas, alguns gestores descobriram a GC como um diferencial para suas organizações, assim como uma tendência de trabalho lucrativa na atual era do conhecimento. Porém, com essa demanda precisam de especialistas prontos a gerenciar esse modelo de gestão. O aspecto da carreira do SE, que mais o diferencia do secretário técnico ou operacional, é a sua capacidade de retirar atividades exaustivas, que demandam grande tempo de realização, da sua chefia, e absorvê-la em suas práticas de assessoria.

Espera-se que o SE atenda as necessidades informacionais e responda as dúvidas, que surgem no cotidiano empresarial, de forma rápida e com exatidão. Possibilitando um amplo apoio para a chefia na tomada de decisões, e disseminação das informações e conhecimentos pela organização. Para isso, familiarizar-se com os métodos de gestão organizacionais, principalmente o modelo de GC é essencial, pois está intimamente ligado a suas atividades rotineiras, e apresenta-se como uma evolução natural de suas atividades ligadas à gestão da informação (BOND; OLIVEIRA, 2009).

Em um estudo recente Gardin (2011) apresenta em seu trabalho as características similares entre o profissional da informação e o SE. Primeiramente realizando uma breve descrição das atividades dos profissionais da informação, comuns a todos os demais profissionais que seriam a “criação, aquisição, acesso, validação, organização, armazenagem, transmissão, recuperação e uso da informação” (GARDIN, 2011, p. 63) e posteriormente apresentando um quadro comparativo, entre as similaridades dos cursos de arquivologia, biblioteconomia,

museologia e secretariado executivo, baseando-se nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, conforme demonstrado no quadro 4:

Quadro 4 – Similaridades entre os cursos de Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Secretariado Executivo.

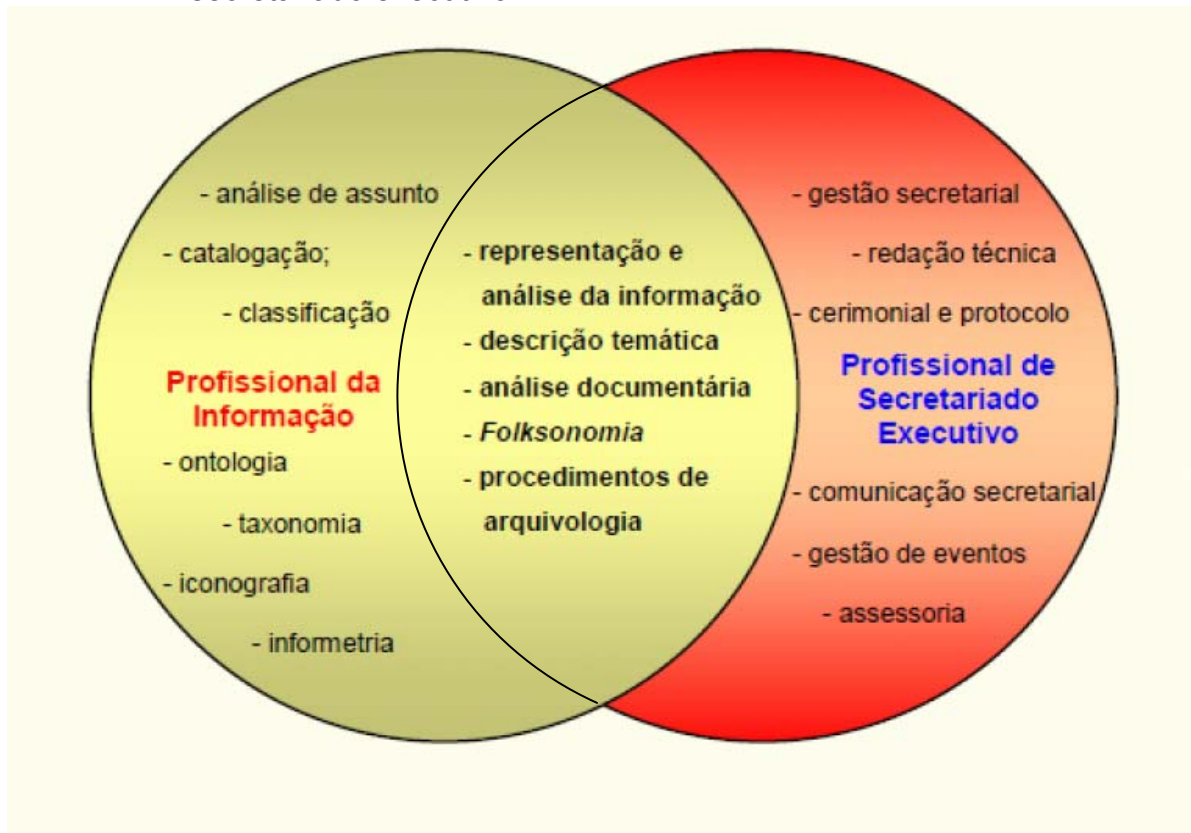
PROFISSIONAIS	ATIVIDADES SIMILARES E/OU COINCIDENTES
Arquivista, Bibliotecário, Museólogo e Secretário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> - elaborar e coordenar planos, programas e projetos; - utilizar tecnologias de informação e comunicação; - gerenciar informações; - responder a demandas de informação; - manusear instrumentos de gestão de documentos que permitam sua organização; - tratar a informação; - manusear objetos informacionais.
Arquivista e Secretário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> - manusear instrumentos de gestão de documentos que permitam sua organização e utilização.
Bibliotecário e Secretário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> - ter formação e perspectiva humanística; - executar políticas institucionais; - lidar com o indivíduo que busca a informação.

Fonte: Gardin (2011, p. 64).

Nas competências citadas no quadro, comuns desses profissionais, tanto da ciência da informação quanto do SE, desempenham papéis decisivos nas organizações no que diz respeito as informações, tomadas de decisões e conhecimentos organizacionais.

Identifica-se no trabalho de Gardin (2011) os aspectos comuns do trato com os fluxos informacionais, as atividades de organização do acervo informacional, disseminação e divulgação de informações, descrições física e de conteúdo, procedimentos de análise, síntese e representação dos objetos informacionais e questões interdisciplinares, em ambas as áreas. Valendo destacar a Folksonomia como aspecto comum e que se refere a uma maneira de indexar informações por meio das *tags*. Conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 - Diagrama de VENN similaridade com o manuseio dos objetos informacionais – profissionais da informação e profissionais de secretariado executivo.



Fonte: Gardin (2011, p. 126).

Em seu papel de assessoria o SE é um gestor do conhecimento organizacional, pois ele administra e conhece os vários repositórios de memória organizacional como: as pessoas, os processos, os produtos, os clientes, os arquivos físicos, os arquivos digitais e toda a rede de memória organizacional.

Sua percepção do ambiente, das pessoas, dos códigos ditos e daqueles implícitos na linguagem não verbal, o equilíbrio emocional, a visão holística da empresa, a criatividade e versatilidade na relação personalizada com o cliente, tudo isso facilita o dia a dia com o executivo, colegas, clientes e fornecedores. (GARCIA; D'ELIA, 2005). E apresenta-se como característica favorável para que esse profissional seja o gestor do conhecimento da instituição.

Na gestão do CINT da organização o SE organiza e assessora reuniões nas quais os colaboradores compartilham conhecimentos em busca de soluções, para a eficiência dos processos internos. A identificação por parte do SE de quais são as pessoas adequadas, para participar de determinada

reunião, é fundamental para o alcance do objetivo da reunião.

Um aspecto importante da gestão secretarial é uma atuação dinâmica e proativa, do que a execução de trabalhos que aguardam por solicitações constantes. Assim, o SE identifica as atividades, produtos e serviços da empresa, e adianta-se às necessidades informacionais e de conhecimento que serão necessárias para a eficiente execução dos trabalhos. Tem-se, portanto, um profissional com visão holística dos processos que compõem a organização, e que, por compreendê-los e assessorá-los possui condições de interferir de maneira contributiva em cada um deles (DURANTE, 2009).

Para gerenciar o conhecimento, é desejável que o SE tenha compromisso com a aprendizagem constante. É importante gostar tanto de aprender e saber onde encontrar informações, quanto gostar de ensinar. Este perfil geralmente é identificado nas pessoas que têm o hábito da leitura, e isso ajuda a desenvolver a escrita, a fala e até o pensamento crítico e reflexivo, que poderá ficar mais rápido, pois as palavras fluirão facilmente (BOND; OLIVEIRA, 2009).

A capacitação dos colaboradores e a facilitação dos processos da GC (combinação, socialização, externalização e internalização) por meio de atividades e reuniões mediadas pelo SE podem garantir a retenção do conhecimento na empresa. Pois quando esse conhecimento é constantemente compartilhado, é mais garantido que permaneça na organização, mesmo com a perda de um colaborador.

Para que ocorra a aprendizagem e geração de conhecimentos na empresa, os gestores assumem papel decisivo. Esses gestores organizacionais podem ser de nível tático, como é o caso do SE, ou estratégico, como é o caso dos administradores e demais gestores da alta cúpula organizacional. Por possuírem participação ativa nas tomadas de decisões, conhecimento sistêmico e influência nos processos da empresa, os gestores são responsáveis por construir organizações onde as pessoas continuamente são capacitadas para entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem organizacional. Assim, assumem a função de projetista, regente, professor, mediador e guia na organização moldada pela GC (DURANTE, 2009).

Figura 7 - Secretário Executivo e o fluxo de conhecimento na GC



Fonte: a autora, adaptado de Davenport; Prusak (1998, p. 120).

A figura 7 apresenta a produção e fluxo do conhecimento do SE por meio do fluxo informacional presente na empresa. Esta atividade também engloba a curiosidade em aprender coisas novas, imaginar saídas ou formas novas de execução dos processos, especular aquilo que é desconhecido para que possa ser decifrado, criar e inovar sobre a própria forma de trabalho, dar ideias de como melhorar o desempenho de todos na empresa, resumindo buscar inovação constantemente (BOND; OLIVEIRA, 2009).

O SE como trabalhador do conhecimento manipula e dissemina o conhecimento, normalmente criam novas informações ou conhecimentos, estimulando o compartilhamento destes e servindo como referência no uso do conhecimento dentro da empresa (SCHUMACHER; PORTELA, 2013). Apresenta-se também como agente de resultados e outras ações ativas dentro da gestão organizacional. Conforme apresentado no quadro 5 as características do profissional SE.

Quadro 5 – Características do profissional Secretário Executivo

CARACTERÍSTICA DE POLIVALÊNCIA	
AGENTE RESULTADO	DE Amplia as competências inerentes ao profissional e o maior controle no processo de gerenciamento e coordenação das informações empresariais; visão globalizada e holística, conhecendo a visão, missão, valores e metas da empresa; pratica a proatividade, tomando decisões assertivas.
AGENTE FACILITADOR	Processo de comunicação que envolve emissor, receptor, mensagem, <i>feedback</i> e a transmissão e compreensão; relacionamento interpessoal interno e externo, a utilização da Inteligência Emocional; resiliência, capacidade de resolver problemas e de tomar atitude diante as adversidades; saber negociar tendo domínio dos assuntos a serem tratados; ter uma postura ética no marketing pessoal, que envolva todas as áreas e situações da empresa; ter a prática de saber dizer “não”, de uma maneira convincente e argumentativa.
AGENTE QUALIDADE	DE Relação com cliente e fornecedor; desenvolver programas de qualidade na empresa – certificação da ISO; elaboração e controle de documentação para a implantação e ou manutenção do sistema de qualidade; excelência no atendimento ao cliente externo e interno, presencial ou a distância.
AGENTE DE MUDANÇA	Profissional preparado para as mudanças que ocorrem no mundo e na sociedade; superação no processo de mudança, pois envolve consciência da necessidade de mudar; habilidade de vencer desafios, entre os quais os tecnológicos; manter-se atualizado diante das novas competências, com formação continuada.

Fonte: Oliveira (2016, p. 61).

Algumas ações exigem um alto nível de conhecimento teórico e prático, por exemplo, nas atividades que exigem ter coerência nas atitudes como saber contratar, reter, manter e demitir os funcionários de acordo com as necessidades da empresa, saber indicar, delegar responsabilidades, promover, alocar, julgar e interpretar. Podemos acrescentar ainda a ação de aprender a compartilhar responsabilidades de maneira inteligente, ou seja, delegar desafios com base nas competências da pessoa que deverá executá-los; estruturar e organizar o repasse de conhecimento aos clientes, pois, por meio disso, o cliente formará uma imagem da empresa, do produto ou serviço que está sendo oferecido (BOND; OLIVEIRA, 2009).

O SE forma uma equipe com a mais alta gestão da empresa e sua polivalência é responsável por duas situações. A primeira é a de resolver muito bem os problemas organizacionais que surgirem, sob a sua responsabilidade. E a

segunda é a de trabalhar para que os problemas não aconteçam. Nesse sentido, identifica pessoas, processos e produtos, que podem ser responsáveis pelos problemas organizacionais, e desenvolve métodos e ações no sentido de cumprir essas duas máximas da administração empresarial (GARCIA; D'ELIA, 2005).

De todas as responsabilidades do gestor do conhecimento organizacional, três são particularmente críticas: construir uma cultura do conhecimento, criar uma infra-estrutura para a gestão do conhecimento e tornar toda a atividade do conhecimento economicamente compensadora. Os fatores culturais implicam em uma mudança de longo prazo e provavelmente dependerão dos tipos de pessoas que a empresa contrata e das razões pelas quais elas foram para lá (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 139).

Analisando o SE em paralelo com a GC identifica-se o conhecimento tácito, ligado às capacidades, às habilidades, às experiências e até a intuição do profissional, como sendo princípios particulares, subjetivos e internalizados do SE. Assim, esse profissional comumente faz deduções a partir das entrelinhas, ou ainda, consegue entender a mensagem, somente pelo comportamento ou pelo contexto, e não exatamente pelas frases que foram ditas, mas pelo modo como foram emitidas (BOND, OLIVEIRA, 2009).

As pessoas que trabalham com o público e têm contato direto com os clientes, internos e externos, como o SE, necessitam desenvolver esse tipo de percepção. A capacidade que uma pessoa tem de raciocinar sobre determinada situação, também faz parte do conhecimento tácito, bem como a técnica de usar modelos mentais para guardar informações (BOND, OLIVEIRA, 2009).

Um trabalho ligado ao conhecimento tácito que se aplica ao SE é a polivalência, que segundo Garcia e D'Elia (2005) é ter as características de agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade e agente de mudanças. Conceituando o termo agente como aquele que atua, opera e gerencia negócios alheios.

Em relação ao conhecimento explícito, o SE consegue transmiti-lo ou explicitá-lo por meio de relatórios, gráficos, planilhas, verbalmente, documentos, treinamentos, entre outras formas de expressão. Deve ser comunicado de forma clara, pois o receptor da mensagem deve compreender corretamente a informação transmitida, e nem sempre ele possui o mesmo nível de conhecimento tácito e contexto do SE que transmitiu a mensagem. Destacando-se assim, a empatia e o *feedback* comunicativo como elementos fundamentais deste processo (BOND;

OLIVEIRA, 2009).

[...] a previsão é de que o Secretário Executivo tende a assumir maiores responsabilidades na administração de seus respectivos departamentos, passando a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os executivos, recebendo, para isso, maior soma de poderes decisórios. Em termos de novas funções o SE será responsável pela coleta de dados, organização e planejamento do *budget* e planilhas de custos de alguns serviços, controle de despesas, organização e operacionalização do sistema de informações e banco de dados computadorizados, assessoria especial aos executivos para tomada de decisões sobre clima ambiental e reordenamento de estruturas, supervisão de serviços de terceiros prestados aos departamentos, etc (GARCIA; D'ELIA, 2005, p. 21-22).

Para gerenciar o conhecimento em uma empresa é importante que o SE planeje um modelo de MO, de GC e de gestão do CINT de acordo com a estratégia da empresa. Todas as ações e decisões tomadas na empresa devem estar de acordo com o planejamento estratégico da organização e nunca ferir os valores ou a política organizacional (BOND; OLIVEIRA, 2009).

Para que o SE seja um bom gestor do conhecimento não é necessário que consiga ter conhecimento sobre tudo, mas atenda a necessidade informacional e de conhecimento da gestão, por meio da identificação dos bancos de conhecimentos organizacionais, acesso e recuperação desses conhecimentos, disponibilizando quem, o que, e como a chefia pode contar com aquele conhecimento em determinado momento. Por isso, as práticas de compartilhamento e registro do conhecimento organizacional por meio do trabalho do SE são muito importantes.

Assim, o SE como assessor na formulação e íntimo conhecedor dessas políticas, consegue consolidá-las na prática diária dos mais diversos colaboradores organizacionais. Estabelecendo critérios, treinando, orientando e informando os colaboradores sobre as práticas adequadas para alcançar a estratégia da organização.

2.4.1 O Secretariado Executivo e a Gestão do Conhecimento

Iniciando uma discussão, apresentam-se algumas práticas do SE relacionadas à teoria de Nonaka e Takeuchi (1996). Para isso, utilizou-se especificamente a parte da teoria que aborda sobre o processo gerencial para a criação do conhecimento, na qual os autores propõem um modelo de processo

gerencial *middle-up-down*, que segundo eles é mais adequado à GC do que os modelos “de cima para baixo” e “de baixo para cima”. “O novo modelo coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. 141). Conforme demonstrado na figura 7 da página 66.

Gerenciar o conhecimento é um dos desafios do SE no mundo moderno. Há pouco tempo, a preocupação do SE era apenas gerenciar o fluxo informacional, de modo que atendessem as solicitações da chefia e dos demais usuários, e também, garantir que as informações estivessem armazenadas e disponíveis eficazmente para a organização. Hoje a atuação do SE na GC configura-se como um diferencial competitivo no mercado de trabalho, disponibilizando além das informações para a tomada de decisões, o gerenciamento eficiente do conhecimento organizacional (DURANTE, 2009).

Com as constantes mudanças sociais, em termos de práticas sociais e laborais, cresce o desafio do homem em buscar novos meios de conduzir uma organização, ou seja, garantir seu crescimento ou apenas sua sustentação em um mercado altamente competitivo. Para isso é necessária a otimização de processos, produtos e ou serviços (ROSSATTO, 2002). Quando realiza com eficácia essa tarefa, o SE pode disponibilizar para a organização e para seu executivo, conhecimentos implícitos na mente dos colaboradores da organização.

Mais cedo ou mais tarde, toda organização acaba criando o novo conhecimento. Mas, na maioria das organizações, esse processo é acidental, inesperado e, portanto, imprevisível. O que diferencia a empresa criadora do conhecimento é que ela gerencia sistematicamente o processo de criação do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1996, p. 142).

Ações para o registro e o compartilhamento constante dos conhecimentos das organizações, constituem-se nas atividades básicas executadas pelo SE para realizar a GC. Partindo do princípio e das particularidades de algumas organizações, nas quais os mais altos dirigentes são substituídos periodicamente, devido ao cumprimento de mandatos como prefeitos, reitores, vereadores, diretores etc. O papel do SE, como gestor do conhecimento, pode ser até mais eficaz nesta identificação e compartilhamento do conhecimento, do que atribuir essa atividade ao gestor temporário, pois a possibilidade da construção do conhecimento desse SE, ao longo dos anos no cargo, é maior que a do gestor temporário atual (DURANTE,

2009).

Colocado em termos simples, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são frequentemente líderes de uma equipe ou força tarefa, através de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência, quanto os funcionários da linha de frente. O processo coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. 145).

A particularidade do trabalho do SE no trato com as informações e conhecimentos tanto de forma horizontal, quanto vertical na organização é um elemento facilitador para que ele execute a CG. Porque ela requer, além de visão estratégica, um trabalho de análise e observação dos fluxos de conhecimento da organização.

O gestor ou administrador organizacional, pela sua posição hierárquica, muitas vezes se distancia dos demais membros da organização, dificultando assim, a sua análise sobre o conhecimento de cada funcionário. Porém, o SE, devido também a sua posição hierárquica, tem um contato maior com os membros da organização, tanto do nível estratégico, quanto tácito e operacional, exemplificando a teoria de Nonaka e Takeuchi (1996), podendo-se dizer que o SE encontra-se no centro da espiral do conhecimento organizacional, participando de forma direta ou indireta de todos os processos de GC.

Podendo ressaltar que, com ele, os colaboradores não possuem algumas barreiras como: constrangimento, insegurança, timidez, que alguns demonstram ao interagir com uma chefia maior.

Vemos os gerentes de nível médio desempenhando um papel chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional. Servem como “nó” estratégico que liga a alta gerência e os gerentes da linha de frente. Atuam como “ponte” entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. 146).

Portanto, para as atividades de identificação dos conhecimentos ou do CINT da organização o SE pode atuar com mais liberdade nesse processo do que o mais alto gestor. “estamos argumentando que os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua” (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. 145).

Segundo Rossatto et al. (2002) o processo de GC e o sucesso da implantação na empresa dependem de quatro elementos fundamentais: a estrutura da organização, ações, ativos intangíveis e a conversão do conhecimento. Em

relação à estrutura é importante destacar que observar a estrutura organizacional e prepara-la para receber a GC é um trabalho importantíssimo e pode ser desempenhado pelo SE.

A estrutura é o alicerce da gestão do conhecimento, onde se fundamenta o processo, onde se concentram todas as características estruturais e estratégicas da organização, ou seja, competências dos colaboradores, infra-estrutura, tecnologia, ambiente organizacional, estratégia organizacional, processos de negócios. É a primeira parte a ser definida e implementada (ROSSATO, 2002, p. 32).

Ainda para Rossatto (2002) as ações de compartilhar, conceituar, sistematizar e operacionalizar, ocorrem na empresa para assegurar a GC, mas para isto, dependem da definição e implantação da estrutura, deste modo, propiciarão a conversão do conhecimento aumentando assim seu patrimônio intangível. Por todos esses fatores, a análise estrutural e a gerência de nível médio desempenhada pelo SE se evidenciam como a melhor opção, de acordo com os autores, para a moderna GC.

A GC é um processo estratégico contínuo e dinâmico, que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a criação e conversão do conhecimento, podendo ser apoiada pela mais alta chefia e coordenada ou gerenciada pelo profissional de SE.

3 ESTUDO DE CASO: O SECRETÁRIO EXECUTIVO (SE) E A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

Esta seção apresenta a pesquisa empírica realizada sobre o objeto de estudo, iniciando pela caracterização da pesquisa, seguindo com a apresentação da metodologia científica utilizada, e concluindo com a análise dos dados, demonstrando reflexões e considerações sobre o problema estudado.

Primeiramente neste trabalho foi realizada uma revisão de literatura para se obter um *corpus* teórico consistente sobre a temática pesquisada. Assim, apresentou-se nas seções anteriores uma revisão bibliográfica referente aos principais assuntos estudados e que integram o tema de pesquisa. Sendo eles: a Gestão do Conhecimento Organizacional – GC, a Memória Organizacional – MO, o Capital Intelectual – CINT e o Secretariado Executivo – SE. Os métodos científicos de pesquisa escolhidos foram: o estudo de caso, a análise qualitativa, a pesquisa descritiva, a análise de conteúdo e o método indutivo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A Universidade Estadual de Londrina (UEL) foi criada pelo Decreto nº 18.110, de 28 de janeiro de 1970 com a junção de cinco Faculdades, a saber: Faculdade Estadual de Direito de Londrina – Criada em 1956, passou a funcionar em 1958. Faculdade Estadual de Filosofia, Letras de Londrina – Criada em 1956, passou a funcionar em 1958. Faculdade Estadual de Odontologia de Londrina – criada em 1962. Faculdade de Medicina do Paraná – criada em 1967, passou a funcionar em 1968. Faculdade Estadual de Ciências Econômicas e Contábeis de Londrina – criada em 1966, passou a funcionar em 1968 (UEL, 2009).

O projeto inicial agregou em departamentos os vários professores e disciplinas dos cursos ofertados na época, congregando áreas afins, dentro do sistema de créditos então vigente. Os departamentos afins, por sua vez, foram reunidos em Centros de Estudos. A UEL iniciou suas atividades com um total de 13 cursos de graduação: História, Geografia, Letras Anglo-Portuguesas e Letras

Franco-Portuguesas, Pedagogia, Ciências, Direito, Odontologia, Medicina, Farmácia e Bioquímica, Ciências Biomédicas, Ciências Econômicas e Administração. Em 1987 foi implantado o ensino gratuito no nível de graduação, sendo transformada em Autarquia pela Lei Estadual 9.663 de 16/07/91. Atualmente (Anexo C), a UEL conta com uma estrutura ampliada e dividida.

Sua estrutura acadêmica administrativa conta com os **órgãos executivos** da Reitoria, sendo eles: o gabinete da Reitoria - GR, 6 pró-reitoras (Graduação - PROGRAD, Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG, Extensão - PROEX, Administração e Finanças - PROAF, Recursos Humanos - PRORH e Planejamento - PROPLAN) 2 Coordenadorias (Coordenadoria de Processos Seletivos - COPS e Coordenadoria de Comunicação Social - COM), a Prefeitura do Campus - PCU e a Assessoria de Auditoria Interna – AAI, Assessoria de Tecnologia de Informação - ATI e a Assessoria de Relações Internacionais – ARI.

Atualmente, isto é 2017, possui **9 centros de Estudos**, sendo eles CESA – Centro de Estudos Sociais Aplicados, CECA – Centro de Educação, Comunicação e Artes, CLCH – Centro de Letras e Ciências Humanas, CCA – Centro de Ciências Agrárias, CCS – Centro de Ciências da Saúde, CCB – Centro de Ciências Biológicas, CTU – Centro de Tecnologia e Urbanismo, CEFE – Centro de Educação Física e Esporte e CCE – Centro de Ciências Exatas); Possui **6 Órgãos de Apoio** (Editora - EDUEL, Biblioteca Central - BC, Laboratório de Tecnologia Educacional - LABTED, Serviço de Bem-Estar à comunidade - SEBEC, Agência de Inovação Tecnológica UEL - AINTEC e Sistema de Arquivos - SAUEL). E ainda **15 Órgãos Suplementares** Escritório de Aplicação de Assuntos Jurídicos - EAAJ, Escritório de Aplicação de Assuntos Sócios Econômicos - EAASE, Casa de Cultura - CC, Clínica de Especialidades Infantis - Bebê Clínica, Clínica Odontológica Universitária - COU, Clínica Psicológica - CP, Colégio de Aplicação - CA, Hospital Universitário - HU, Hospital Veterinário - HV, Fazenda Escola - FAZESC, Laboratório de Medicamentos - LM, Museu de Ciência e Tecnologia de Londrina, Museu Histórico Padre Carlos Weiss, Televisão Cultural e Educativa da Universidade Estadual de Londrina – TV UEL e Rádio Universidade FM. Vale destacar que os centros de estudos possuem uma subdivisão por departamentos, contando a UEL toda com **57 Departamentos**.

A estrutura de Recursos Humanos da UEL conta com 3.403 servidores técnico administrativos, 1.658 servidores docentes e 17.972 alunos, sendo 12.649 alunos da graduação e 5.323 de pós-graduação (UEL, 2016).

Ressalta-se que a UEL passa, nos últimos anos, por uma mudança significativa em seu quadro de servidores técnicos administrativos, devido ao expressivo número de aposentadorias ocorridas, e ainda, em relação à possibilidade de que seu quadro se altere em mais 50% nos próximos 5 anos, devido às perspectivas de aposentadorias futuras (UEL, 2014), conforme demonstrado no quadro 6:

Quadro 6 – Servidores da UEL de acordo com a faixa etária

FAIXA ETÁRIA	SERVIDOR	Total	%
DE 20 / 30 ANOS	DOCENTE	66	1,3%
	TÉCNICO	123	2,4%
DE 31 / 40 ANOS	DOCENTE	379	7,3%
	TÉCNICO	491	9,4%
DE 41 / 50 ANOS	DOCENTE	514	9,8%
	TÉCNICO	1.256	24,0%
DE 51 / 60 ANOS	DOCENTE	528	10,1%
	TÉCNICO	1.303	24,9%
MAIS DE 60 ANOS	DOCENTE	208	4,0%
	TÉCNICO	359	6,9%
Total Geral		5.227	100%

Fonte: UEL (2014).

Esses dados reforçam a justificativa da relevância deste estudo. Pois ressalta a importância de uma eficiente GC na instituição para que consiga sistematizar, organizar e reter o maior número possível de conhecimento organizacional, para que não entre em colapso com a aposentadoria de seus servidores da organização.

A pesquisa apresenta-se com a UEL, abrangendo 3 Pró- Reitorias, 3 Centros de Estudos, 3 Órgãos de apoio e 2 Órgãos Suplementares. Os participantes da pesquisa foram escolhidos devido ao objeto de estudo escolhido, que se trata dos SEs pertencentes ao quadro técnico administrativo da UEL, com formação e lotação de concurso correspondente a SE, sendo esses participantes um total de 13 profissionais. Não participam do grupo estudado desta pesquisa 15 Secretários(as)

de Órgãos e 27 Secretários(as) designados, por ausência da formação acadêmica ou por ausência da atribuição do cargo em concurso, sendo sua atuação profissional indicativa e não amparada por meio de concurso.

Dos 13 SE participantes, enquadrados como sujeitos de pesquisa, foi retirado da pesquisa um profissional, por possuir grau de parentesco com a pesquisadora, e mais um SE que se encontra em licença para aposentadoria, não sendo possível localizá-lo. Totalizando, portanto, o número de 11 (onze) SEs entrevistados na coleta de dados para esta pesquisa.

Além da coleta de dados por entrevista, se realizou a coleta de dados por meio de observação nos anos de 2016, utilizando-se um diário de campo, com anotações semanais, que identificaram políticas e práticas da GC sendo executadas pelos servidores; e ainda, foram coletados dados para esta pesquisa, por meio de análise documental, nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2016. Vale registrar também, que as entrevistas foram realizadas no mesmo período da análise documental, ou seja, nos meses de outubro a dezembro de 2016.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa pode ser definida como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade (MINAYO, 2013). Assim, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade). É incitada por um questionamento, um problema, uma pergunta ou uma dúvida que o pesquisador faz em relação à observação da realidade.

Esta pesquisa enquadra-se na tipologia descritiva, pois tem “como objetivo a descrição das características de determinada população” (GIL, 2010, p. 27), definida como os profissionais SE na GC, em instituições com gestores rotativos e SEs, em sua maioria, permanentes. É considerada também como qualitativa por sua abordagem, coleta, análise e tratamento dos dados, e por considerar relevante as interpretações e significados captados pela observação da pesquisadora durante todo o processo da coleta de dados da pesquisa (MINAYO, 2013).

[...] o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo. [...] As Ciências Sociais, no entanto, possuem instrumentos e teorias capazes de fazer uma aproximação da suntuosidade da existência dos seres humanos em sociedade, ainda que de forma incompleta, imperfeita e insatisfatória. Para isso, elas abordam um conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, nos processos, nas representações sociais, nas expressões da subjetividade, nos símbolos e significados (MINAYO, 2013, p. 14).

Segundo Creswell e Clark (2013) a análise de dados qualitativos envolve além de codificar os dados, resumi-los, dividindo o texto em unidades menores, que podem ser: expressões, sentenças ou parágrafos; atribuindo assim um rótulo para cada unidade e depois agrupando esses rótulos em temas e apresentando, dessa forma, os resultados da análise dos dados do estudo.

Segundo Strauss e Corbin (2008) o pesquisador qualitativo precisa apresentar uma descrição competente, porém para isso existem vários métodos. Na pesquisa qualitativa ele consegue isso quando o objetivo determinado é criar entendimentos novos e teoricamente expressos por meio de métodos de construção de teorias. O valor da metodologia qualitativa está em sua capacidade não apenas de gerar teoria, mas de basear essa teoria em dados, frutos de investigação realizada sistematicamente.

Portanto, o estudo qualitativo desenvolvido com os SE da UEL seguiu uma sequência sistematizada de métodos e técnicas que foram utilizadas para a coleta, análise, interpretação dos dados e apresentação dos resultados. Iniciou-se com a observação que seguiu o roteiro de observação (Apêndice E) deste trabalho, realizado com o intuito de coletar dados para este estudo, no ano de 2016. Sequencialmente foi realizada a análise documental, nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2016, por um período de aproximadamente 45 dias. Finalmente realizaram-se as entrevistas pessoais, registradas por meio de material escrito, com cada um dos 11 participantes, no final do ano de 2016.

O método de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso (EdC), que é a estratégia adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e cujo fenômeno está inserido em um contexto da vida real. Esse método permite a conservação de características holísticas e significativas de acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005). Ele não é uma técnica específica, mas uma análise profunda, que procura reunir o maior número de informações para apreender a totalidade de uma situação, e descrever a complexidade de um caso concreto (GOLDENBERG, 2000).

Segundo Gil (2010, p. 55) “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Portanto, a análise do objeto de estudo e da adequação do método empregado para a observação do fenômeno e construção de proposições torna-se necessário também quando o método escolhido é o estudo de caso. Ou seja, não é um método universal que pode ser usado à todo tipo de pesquisa, mas é adequado à determinadas situações específicas.

Como experimento, o EdC não representa uma “amostragem”, mas objetiva expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística), isto é, fazer uma análise ‘generalizante’ e não ‘particularizante’ do fenômeno estudado (YIN, 2005). Não se propondo a medir a frequência de ocorrência de um fenômeno, mas sim, por meio da observação, expandir teorias e medir aspectos que podem ser particulares daquela situação.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método muito abrangente, sendo alguns aspectos essenciais o tratamento da lógica de planejamento das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise desses dados, podendo se basear em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas, e ser conduzidas por diferentes motivos, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar a generalizações amplas (YIN, 2005). Também é um método amplo no sentido de possibilitar ao pesquisador percorrer caminhos que não foram previamente estabelecidos, mas que apareceram no decorrer do percurso.

Este trabalho trata-se, portanto, de um estudo de caso com profissionais de Secretariado Executivo da UEL, e visa investigar como os princípios da GC estão presentes em suas práticas laborais.

Segundo Creswell (2010) a abordagem qualitativa é caracterizada por declarações de conhecimento construtivista, reivindicatório, participatório, com estudo de caso, por meio de instrumento de coleta de dados, com questões abertas, abordagens emergentes, e dados de textos; o pesquisador posiciona-se, coleta significados dos participantes, concentra-se em um conceito ou fenômeno único, traz valores pessoais para o estudo, estuda o contexto ou o ambiente dos participantes, valida a prescrição dos resultados, realiza a interpretação dos dados, cria uma

agenda para mudança ou reforma, e por fim colabora com os participantes.

A escolha da amostra intencional dos participantes, nesta pesquisa qualitativa, justifica-se segundo Gil (2010, p. 145) apresentando que:

Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa. Portanto, justifica-se a escolha da participantes intencional.

Desta forma, os profissionais SE foram selecionados como participantes deste estudo por três motivos: 1º – a incipiência de estudos sobre a temática GC na área do secretariado executivo. E a incipiência de estudos diversos na área do secretariado executivo, devido principalmente à ausência de cursos de pós-graduação *stricto sensu* na área no Brasil e internacionalmente. 2º – Pela possível contribuição que o estudo pode trazer para a área da ciência da informação na linha de GC, podendo agregar contribuições significativas para a temática. 3º - Pelas características da instituição escolhida, na qual os SEs atuam geralmente de forma permanente, e os mais altos gestores atuam de forma rotativa, sendo eleitos para mandatos de 2 ou 4 anos, ou indicados por chefias eleitas para estes períodos.

As fontes de evidência utilizadas para a coleta de dados desse estudo foram a observação, a entrevista e a análise de documentos.

A observação foi registrada por meio de um diário de campo que seguiu um roteiro (Apêndice E) pré-estabelecido, onde foram registrados dados visíveis e de interesse da pesquisa. As anotações foram feitas por meio de registro cursivo (contínuo), uso de palavras-chaves, check list e códigos, que foram transcritos posteriormente (DANNA; MATOS, 2006).

Uma observação é fidedigna quando o observador é preciso e seus registros são confiáveis. O pesquisador deve tomar cuidado para não colocar subjetividade nas palavras quando registrar a observação, principalmente pelo meio escrito (DANNA; MATOS, 2006).

As entrevistas foram registradas por meio de anotações escritas, que seguiram um roteiro (Apêndice D) pré-estabelecido, e que em pesquisas qualitativas são frequentes. Porém, a sua utilização requer planejamento prévio, sistematização e manutenção do componente ético, que envolve desde a escolha do participante, do entrevistador, do local, do modo ou do momento para sua realização

(BICUDO, 2005). Antes da realização da entrevista, foi entregue a cada um dos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE (Apêndice C), para que lessem e assinassem se estivessem de acordo com a participação na pesquisa. Todos os participantes da pesquisa concordaram e assinaram o termo, e todos os procedimentos e as dúvidas em relação a esta pesquisa foram esclarecidas.

Segundo Ludke e André (2013), é possível distinguir duas fases no processo de análise dos dados qualitativos coletados. A primeira delas ocorre durante o trabalho de campo, quando o pesquisador, à medida que coleta as informações e evidências, também organiza o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes procurando identificar tendências e padrões relevantes.

Num segundo momento, as tendências, padrões e regularidades encontrados são reavaliados, buscando-se relações e inferências em um nível de abstração mais elevado. Nesse sentido, à medida que as informações e as evidências forem coletadas, o pesquisador deve avaliar a pertinência das questões formuladas inicialmente e, se necessário, redirecioná-las. A análise, durante o processo de coleta e levantamento, é fundamental para obter resultados não enviesados (LUDKE; ANDRÉ, 2013) e em alguns momentos nesta pesquisa foi isso que foi realizado.

Ao longo do processo de coleta e ao seu final, geralmente, nos estudos qualitativos, são construídas categorias descritivas, cuja base inicial de conceitos poderá se dar a partir da plataforma teórica da investigação, onde o pesquisador tem o desafio intelectual de definir categorias que possam sintetizar ou agrupar conceitos e variáveis, que ajudem na compreensão do fenômeno sob investigação. Estes dados classificados – categorizados – são utilizados para formar construtos mais abrangentes e ideias mais amplas (CRESWELL, 2010). O que foi utilizado nesta pesquisa e aparece como sendo quatro categorias descritas posteriormente.

Quando se realiza análise de dados qualitativos corre-se o risco de divagar ou ampliar excessivamente a discussão do objeto de estudo. Para que isso não ocorra foram utilizadas ferramentas que proporcionam um trabalho eficaz e sistematizado da pesquisa. “Em pesquisas qualitativas, as grandes massas de dados são quebradas em unidades menores e, em seguida, reagrupadas em

categorias que se relacionam entre si, de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 141).

A estratégia de pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências. Os documentos são dos mais variados tipos, escritos ou não, tais como: diários, documentos arquivados em entidades públicas e entidades privadas; gravações; correspondências pessoais e formais; fotografias; filmes; mapas etc. Alguns tipos de estudos empregam exclusivamente fontes documentais; outros estudos combinam fontes documentais com outras, tais como entrevista e observação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) Esta pesquisa utilizou-se de documentos produzidos no decorrer das atividades diárias dos SEs, e ateve-se a estudar exclusivamente os documentos escritos.

A pesquisa documental emprega para estudo fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o propósito da pesquisa. Para Bardin (2010) a análise documental pode ser definida como uma operação ou um conjunto de operações que objetivam representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar posteriormente a sua consulta e classificação. A análise documental para Bardin é uma fase preliminar necessária para a análise de conteúdo.

A metodologia utilizada para a análise dos dados e apresentação dos resultados foi a análise de conteúdo que segundo Franco (2003) trabalha a palavra, ou seja, a prática da língua utilizada por emissores identificáveis. A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras que se coletou.

Segundo Bardin (2010) na análise de conteúdo, a partir de uma primeira leitura podem surgir intuições, as quais convêm formular em hipóteses. São conceitos que remetem para representações sociais ou para estereótipos. Torna-se necessário recorrer a teorias (quer de senso comum, quer decorrentes de um saber científico) para categorizar e analisar os dados obtidos por meio da pesquisa.

Pode-se também definir a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, tendo em vista a obtenção, por meio de procedimentos sistemáticos, de descrição do conteúdo das mensagens ou indicadores, permitindo a inferência de conhecimento em relação às condições de

produção e/ou recepção destas mensagens ou indicadores; Visa analisar as condições que induziram ou produziram a mensagem; conclui-se de três fases: 1- pré-análise; 2- exploração do material coletado; 3- tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2003). O tipo de análise de conteúdo escolhido por esta pesquisa foi a análise categorial, que trata do desmembramento do discurso em categorias, sendo que os critérios de escolha e delimitação das categorias foram determinados pela dimensão da investigação dos temas relacionados ao objeto de pesquisa identificados nos discursos dos participantes (BARDIN, 2003).

Apesar de encontrar a temática do SE como gestor do conhecimento organizacional em diversos tipos de organizações, a presente pesquisa limitou-se a analisar os serviços desenvolvidos pelos profissionais da Universidade Estadual de Londrina, na cidade de Londrina, Paraná, que é uma instituição de ensino superior, pública, e que possui os mais diversos segmentos dentro de sua área administrativa, como atividades da área da saúde, agrônômica, educacional, dentre outras.

Ainda, por ser a GC um conceito amplo, restringiu-se à pesquisa na verificação da influência dos conhecimentos individuais do profissional SE, no desenvolvimento da GC, a partir da percepção de seus integrantes. Tanto o pesquisador quanto os pesquisados são sujeitos que têm opiniões, ideologias, princípios, valores, culturas e histórias próprias que podem influenciar a pesquisa. Por tal motivo, foi pesquisada uma parcela significativa dos profissionais da instituição, composta por 11 SEs.

Em relação à formação acadêmica dos entrevistados, todos possuem escolaridade em nível superior, e a maioria possui pós-graduação em nível Lato sensu, com destaque para as especializações em gestão pública com 5 entrevistados, especializações da área de administração de empresas com 3 entrevistados, e 1 SE possuindo pós-graduação stricto sensu, nível mestrado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se a seguir os aspectos norteadores da metodologia científica de pesquisa, assim como os itens parametrizadores deste estudo.

A categorização é sem dúvida, uma das etapas mais criativas da análise de conteúdo. Entretanto, seja com categorias definidas *a priori*, seja com uma categorização a partir dos dados, o estabelecimento de categorias necessita obedecer a um conjunto de critérios. As categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas. A classificação de qualquer elemento do conteúdo deve ser mutuamente exclusiva. Finalmente uma classificação deve ser consistente. Mesmo admitindo diferenças na aplicação e interpretação destes critérios, é importante discuti-los e compreendê-los. O eventual não atendimento a algum deles numa pesquisa deve ser justificado adequadamente (MORAES, 1999, p. 21).

Essas categorias foram definidas *a priori*, de acordo com os objetivos da pesquisadora e definidos desde o *corpus* teórico, que subsidiou os instrumentos de coleta de dados aplicados aos sujeitos (BARDIN, 2003). Assim, as categorias definidas foram:

- Gestão do Conhecimento – as formas de gestão desse método, suas particularidades e seus elementos;
- Capital Intelectual – definição, localização, necessidades, importância para a GC, forma de retenção e gestão;
- Memória Organizacional – alinhada à GC, com suas particularidades, objetivos, importância, e papel participante dos usuários;
- Secretariado Executivo – características, formas de trabalho, importância e interação com a GC.

Para facilitar a exposição dos dados, os 11 SE respondentes foram identificados nesta seção pelas siglas SE1 a SE11, enquanto os demais servidores citados na sessão aparecem como G1 a G11, correspondendo a outros servidores e gestores da instituição citados pelos entrevistados. Diante dessa categorização, se estabeleceu o que seria atribuído na pesquisa por meio da entrevista, em relação a cada aspecto, e formulou-se a categorização conforme apresentado no quadro 7:

Quadro 7 - Categorias de Análise do Estudo de Caso: SE e GC

CATEGORIAS	SIGNIFICADO	ITENS DAS ENTREVISTAS
Gestão do Conhecimento	Trabalho com o conhecimento organizacional. Colaboração, compartilhamento, socialização, externalização, combinação, internalização, registro, reuso e disseminação do conhecimento. Vantagens e desvantagens da GC.	3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17.
Capital Intelectual	Necessidades, aprendizagem, lacunas, sentimentos dos SE em relação ao CINT organizacional.	5, 10, 11, 12, 13, 16, 17.
Memória Organizacional	Particularidades, ações, importância percebida pelos participantes da pesquisa.	5, 8, 9, 15, 16, 17.
Secretariado Executivo	Formas de gerenciamento dos elementos da GC.	5, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 7 apresenta os grupos de questões aplicadas e que foram analisadas para cada categoria. Observa-se que algumas questões aparecem repetidas em mais de uma categoria, isto se deve ao fato de que algumas questões não são exclusivas a apenas uma categoria, mas principalmente suas respostas subsidiaram fundamentos de forma indireta ao assunto tratado em outras categorias, que não apenas a formulada inicialmente.

Gestão do Conhecimento

Para a categoria “**Gestão do Conhecimento**” foram definidas e aplicadas questões que verificassem as características peculiares da GC desempenhada pelo SE, assim como seus objetivos, e a importância percebida pelos participantes da pesquisa. Destacaram-se os princípios de GC apresentados por Nonaka e Takeuchi, 1996, principalmente mapeando-se e relatando formas de trabalho com o conhecimento tácito e explícito da organização, conforme apresentado e discutido no referencial teórico.

Primeiramente, a respeito da **sensibilização, divulgação e comprometimento** que os participantes da pesquisa demonstram em relação a GC, como fator de efetividade à implementação da GC, citado por Figueiredo (2005, p. 28) como:

Um ponto de partida interessante seria tentar descobrir como sua empresa está tratando o assunto. Procure descobrir se existe a intenção de criar e iniciar um programa de gestão do conhecimento ou se ela já possui algo em andamento. Verifique se existem iniciativas em andamento e procure compreender se são iniciativas espontâneas ou dirigidas, se possuem caráter isolado ou integrado e sistêmico, se são informais ou formais, etc.

Em relação à **conscientização**, todos os participantes da pesquisa apresentaram-se motivados, comprometidos e sensibilizados em relação à importância da GC como modelo de gestão administrativa, na atual sociedade.

O trabalho com as informações e conhecimentos gerados na unidade do SE, apresentou-se com as características citadas pelos autores (NONAKA, TAKEUCHI, 1996; FIGUEIREDO, 2003; CARVALHO, 2012) como iniciativas espontâneas, de caráter isoladas e geralmente informais, senso sistematizadas e variadas de acordo com o setor do SE. Pode-se observar que em cada órgão, a mesma atividade é realizada, registrada, armazenada e compartilhada de forma diferente, não existindo uma padronização dos processos administrativos de GC na UEL.

Acrescenta-se a esta discussão **as formas de registro** do conhecimento e o subsídio quanto à tomada de decisão, e demais atividades realizadas pelo SE. Segundo a pesquisa e a análise documental realizada nesta pesquisa constatou-se que o mais significativo meio de registro dos conhecimentos organizacionais é por meio de documentos impressos como atas, relatórios, manuais e correspondências diversas que formalizam e perpetuam os conhecimentos organizacionais. Porém, na instituição não existe uma ferramenta para recuperação e utilização destes conhecimentos que acabam encontrando-se dispersos e irrecuperáveis enquanto conhecimento.

Apresentam-se as **principais formas de colaboração, compartilhamento, socialização e disseminação de conhecimentos** nas unidades da UEL. Destaca-se a ausência de espaços formais para a troca de informações e conhecimentos relativos à UEL.

Em relação à importância da GC para a efetividade da Memória Organizacional e para a resolução do questionamento inicial: “Perda de capital intelectual da instituição devido principalmente às aposentadorias”. Observa-se que os participantes percebem-na como o SE1: “um fato recorrente, que exige uma gestão imediata, principalmente por parte da direção da universidade”. Dessa maneira, de acordo com os respondentes, todos estão dispostos a capacitar-se e atuarem de maneira efetiva para a implantação da GC de maneira eficiente e eficaz e definitiva, nas atividades rotineiras de cada unidade, de forma a contribuir com a instituição.

Com o objetivo de medir **o nível de conhecimento dos entrevistados sobre a GC**, e principalmente se eles sabiam a diferença entre gestão de dados, de informação e de conhecimento, entendendo principalmente que a última é algo mais complexo e dinâmico, realizou-se um questionamento com a seguinte abordagem: você já ouviu falar da Gestão do Conhecimento? A medida que as respostas foram apresentadas, foi necessário realizar questionamentos complementares, por exemplo: me de um exemplo disso que você falou, ou, qual é a diferença do que você falou e do que você observa na instituição.

O resultado significativo é que do SE1 ao SE11, **todos os entrevistados souberam definir** sucintamente a GC e principalmente inferir que esta tem diferença em relação à gestão da informação ou gestão de dados. Apresentando-se o resultado da seguinte forma: quatro entrevistados afirmaram que “*já ouviram falar sobre a GC*”. Dois participantes da entrevista disseram que “*ouviram falar muito sobre a GC*”, e o restante, cinco participantes, disseram que “*conhecem e sabem definir em algumas palavras o que o termo significa*” e isto realmente aconteceu.

Embora constatado por meio de observação e análise documental que alguns dos entrevistados realizam a GC, os participantes SE3 e SE7 não conseguiram identificar estas ações, em suas atividades diárias, sem a ajuda da pesquisadora.

Nas observações do diário de campo, do SE2 do centro de estudos, foram registradas 42 execuções de atividades, em uma semana, pertencentes a GC. Nessas 42 vezes, cerca de 80% referia-se a identificação de CINT da instituição, com conhecimentos e habilidades necessárias para atender alguma demanda da

direção, e que embora, possa estar registrado esse conhecimento em algum banco de dados, não foi consultado o banco para a busca da informação, mas foi utilizada apenas a memória do SE2 como fonte de informação.

Prática que reforça a teoria da necessidade do registro do conhecimento do capital intelectual da instituição de forma que seja possível sua recuperação, acesso e uso em momentos de necessidade.

Em outro momento da pesquisa procurou-se medir a profundidade dos conhecimentos dos SE em relação aos processos da GC, sendo eles a socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1996). Inicialmente foi necessário esclarecer quais os aspectos dos quatro processos da GC, e alguns confundiam os termos utilizados pela pesquisadora e pelos autores com princípios do senso comum, sendo necessárias as explicações complementares para o esclarecimento, e definição técnica dos conceitos para a continuidade entrevistada.

Em relação aos processos da GC os entrevistados SE1, SE2, SE3, SE4, SE5, e SE7 responderam que a maior parte de suas atividades ligadas a GC enquadram-se no processo de socialização que conforme Nonaka e Takeuchi, 1996, p. 21 definem é “compartilhar e criar conhecimento internalizado por meio de experiência direta”. Ressaltaram esta prática, principalmente quando ocorre o ingresso de um colaborador novo na instituição, como um estagiário por exemplo, dizendo que SE2 *“na maioria das vezes não temos tempo para treiná-lo em tudo o que precisa aprender, então o colocamos ao nosso lado e ele vai aprendendo, observando e anotando o que a gente vai fazendo”*.

Após a conceitualização dos termos socialização, externalização, combinação e internalização, todos os entrevistados afirmaram que a instituição realizava todos os processos de conversão do conhecimento. E com o esclarecimento e construção de significado para cada conceito, cada entrevistado, analisando suas atividades diárias, citou pelo menos uma prática ligada a cada um dos quatro processos da GC. Evidenciou-se assim, que todos realizam os 4 processos da GC, em suas atribuições diárias, conforme os discursos abaixo:

SE3: Nós produzimos manuais; realizamos reuniões com troca de experiências, realizamos reflexões sobre algumas atitudes que foram utilizadas naquele momento, mas que poderiam ter sido diferentes; aprendemos a partir de treinamentos e cursos anuais e damos autonomia ao servidor para que ele reflita sobre suas atividades e sugira as melhores

práticas a serem adotadas. (os quatro processos)

SE6: Como não temos tempo de ficar ensinando o trabalho, geralmente colocamos o estagiário ou servidor novo para olhar o servidor antigo realizando a atividade, para assim aprender. A maioria aprende já fazendo o serviço. (socialização)

SE2: O G2 solicitou à todos que fizessem manuais dos procedimentos que realizavam em seu setor, tanto para registro das atividades que cada um desempenha, quanto para servir de ajuda em treinamentos para servidores futuros. (externalização)

SE9: Avaliamos sempre os manuais e documentos que produzimos e procuramos estar sempre melhorando esses documentos, pra quem irá utilizar futuramente ter mais facilidade. As reuniões frequentemente tratam de assuntos em que nem todos tem conhecimento prévio sobre aquilo, e nós aprendemos também na própria reunião, geralmente, e com a ajuda dos colegas, para saber como trabalhar. (combinação)

SE11: Nós temos que aprender sozinhos, vamos olhando os documentos e modelos que outros servidores fizeram antes, analisando o que precisa ser feito e então formulamos processos e atividades para atender aquela demanda (internalização).

Os discursos foram escolhidos e agrupados de acordo com o respectivo processo de GC pertencente. Ocorrendo também, que vários entrevistados citaram os mesmos procedimentos, por isso, não se fez necessário citar a fala de todos.

Esta pesquisa identificou algumas **tecnologias facilitadoras da GC** na instituição. Cinco entrevistados citaram que *“não existem tecnologias para a gestão do conhecimento na instituição”*. E este foi um dado preocupante, visto que se constitui de praticamente a metade dos entrevistados, e ainda pelo fato deles não conseguirem identificar os diversos meios tecnológicos de GC.

Os outros seis entrevistados citaram *“o computador, a internet, o arquivo, as redes de comunicação, os softwares que armazenam dados e os documentos produzidos na instituição”*, como ferramentas para a GC.

Como tecnologia pode ser entendido qualquer recurso físico que possa ser utilizado nos processos da GC (NONAKA; TAKEUCHI, 1996) a observação e a análise documental identificou ainda ferramentas diversas que ajudam e/ou possibilitam a GC na instituição como: murais, quadros de avisos, manuais, gráficos, tabelas, intranet, plataforma lattes, redes sociais, fotos, vídeos, fluxogramas e planilhas. *“A gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento”* (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 149).

Abordou-se a aprendizagem de forma sistemática, um dos processos fundamentais da GC, por meio de alguns questionamentos que

resultaram na afirmação de que todos realizam a aprendizagem sistemática com erros e acertos, e a estimulam, transformando-a em melhoria de processo. Porém, nenhum dos entrevistados citou alguma forma de registro para uso e compartilhamento dessa aprendizagem.

Ficou evidenciado por meio da observação e da análise documental que sim, todos realizam a aprendizagem por meio de erros e acertos, até porque, conforme as teorias de aprendizagem é impossível o ser humano executar determinadas atividades sem nunca errar. Porém, principalmente a análise documental e a inexistência de fóruns, grupos de discussão, encontros ou outras formas de compartilhamento dessas experiências de erros e acertos, deixa evidente que não são registrados nem disseminados esse conhecimentos na instituição. E ainda, vale destacar que os documentos considerados “errados” ou “rascunhos” são inutilizados e descartados, não sendo registrado os erros que foram cometidos, muito menos, um esclarecimento de como o erro foi corrigido e até como poderia ser evitado.

As respostas mais comuns sobre as formas de aprendizagem na instituição foram:

SE1 a SE11: Por meio de manuais de normas e procedimentos, atas de reuniões para soluções de problemas, relatórios gerenciais, estímulos aos colegas para aprenderem, e o suporte de aprendizagem para que aprendam, deixar as principais dificuldades registradas para serem melhoradas para o próximo ciclo (ano, semestre etc). Não existe registro deste processo.

A única forma identificada por meio da observação, do registro próximo de erros cometidos e que existe uma ferramenta de gestão para que o mesmo seja evitado, esclarecido e compartilhado, foram páginas de perguntas e respostas com as dúvidas mais comuns dos servidores. A maioria dessas páginas em redes sociais e grupos restritos, não sendo softwares oficiais da instituição. Mas softwares gratuitos com utilização por parte do SE2 e SE9.

Capital Intelectual

A categoria “**Capital Intelectual**” teve como objetivo coletar dados de como podem ser identificados e melhor geridos os CINT da instituição, de forma a contribuir com a GC e principalmente no intuito da retenção do máximo

possível do conhecimento organizacional, principalmente por meio de ações que contribuem tanto com a GC quanto com a MO. Para tanto, verificou-se os procedimentos necessários para o compartilhamento de ideias, conhecimento e práticas com os demais órgãos da universidade, principalmente pelos demais secretários que mesmo não sendo executivos por formação acadêmica ou concurso, estão designados como SE e tem presença maciça em todos os setores da UEL.

Apresenta-se a avaliação da participação do SE em relação às principais ações de apoio realizadas para o desenvolvimento da GC na UEL. Identificação de formas de capacitação desse CINT e sua importância de atuação em todos os processos da GC, principalmente nas ações de apoio para o desenvolvimento da GC. Importância do SE e demais CINT para a efetividade da GC.

Sobre o compartilhamento do conhecimento foi questionado qual seria a forma que a instituição facilitaria esse compartilhamento, com a seguinte pergunta: sua empresa facilita o compartilhamento do conhecimento? De que forma? Apresentaram-se várias respostas, e foi principalmente citado o que é publicado na internet em forma de manuais, folders, modelos de documentos, atas de reuniões, dentre outros, conforme segue:

SE3: Utilizamos o brainstorming – reuniões de tempestades de ideias.

SE8: Desenvolvemos projetos com equipes multi setoriais, ou pessoas de outras unidades, vem trabalhar com a gente por um determinado período. Existe também a formação de comissões que são compostas por membros de diversos setores, e são designadas para realizar um determinado trabalho, favorecendo a interação e a troca de conhecimentos.

SE9: Os servidores tem acesso facilitado aos gerentes ou diretores, podendo recorrer a eles em caso de dúvidas ou para compartilhar suas ideias e sugestões.

SE10: Os estudos pessoais dos servidores podem ser disseminados na instituição, são incentivados e até subsidiados.

As práticas mais comuns utilizadas na instituição e identificadas por meio da análise documental e observação foram os eventos: palestras, congressos, mesas redondas etc. Que embora abertos ao público em geral os SE assim como demais servidores técnicos administrativos tem uma participação pequena. O interesse pessoal é pequeno, porque quando indagados se seriam liberados pela chefia ou se teriam subsídio financeiro ou condições financeiras de pagar para participar do evento, todos responderam que sim.

Não foram identificados eventos como seminários internos, ou outros eventos direcionados para o público técnico administrativo da instituição no período observado 2016. Também não foram identificadas práticas como: desenvolvimento de projetos realizados por equipes multi setoriais no período e unidade observada. Não se observou também nenhuma prática de premiação por parte da instituição, quando os servidores realizam alguma inovação. Nem reconhecimento moral ou motivacional das chefias imediatas em relação ao compartilhamento dos conhecimentos.

Houve quem afirmasse que “minha organização não incentiva o compartilhamento de conhecimentos”.

Quando questionado se os SE realizam a gestão do CINT da organização, por meio do questionamento: você realiza a gestão do CINT da organização? Como? Todos foram unânimes em responder que “sim”, porém quando perguntado “como” alguns citaram práticas ou processos característicos da gestão de pessoas e não da gestão do CI, vale ressaltar a fala de alguns quando citaram os princípios da GC e CI:

SE1: Realizar a identificação e registro dos conhecimentos presentes na mente das pessoas que compõe a organização, como no caso dos professores, saber em qual área ela atua e às vezes consultar o Lattes dele.

SE2: Saber que aquele servidor se dá melhor trabalhando de determinada forma, ou com determinada pessoa.

SE3: Eu registro quando uma pessoa atua em uma comissão ou faz algum tipo de curso e treinamento porque daí sei que ela tem conhecimento sobre aquilo.

SE4: Os professores tem muito conhecimento daí sempre consulto eles quando tenho alguma dúvida. Mas não é todo mundo que sabe sobre tudo. Eu vejo quem sabe sobre aquele assunto que eu preciso e procuro por ele.

SE5: Procurando traçar o perfil dos servidores do setor, desenvolvendo sistemas e metodologias que estão dando certo e que, portanto, devem ser mantidas e implementadas.

SE6: Por meio de reuniões setoriais e relatórios gerenciais.

Em relação à importância dos espaços físicos para o compartilhamento dos conhecimentos organizacionais, todos foram unânimes em afirmar que “são muito importantes”, mas que a UEL hoje não conta com esses espaços. Os entrevistados não souberam identificar o que a pesquisadora registrou por meio da observação e da análise documental a existência de espaços como as próprias secretarias dos centros acadêmicos que concentram uma movimentação de servidores da instituição e que poderiam ser melhor aproveitados como espaço de

compartilhamento de conhecimentos, por meio das diversas tecnologias de GC disponíveis na instituição.

A GC na instituição, principalmente pelos SE ainda é pouco percebida e não estimulada por meio de ações de compartilhamento dos conhecimentos. Os SE só identificam esses espaços quando eles são exclusivos para este fim, como sala de reuniões, um auditório, um “café interativo” que seria uma sala pra se tomar café e conversar com os demais servidores.

Abordou-se a questão sobre os planos de treinamento existentes, para constatar se os planos de treinamento existentes hoje atendem às necessidades organizacionais. Ou ainda se estes planos eficazes. Os SEs responderam:

SE1 A SE11: Ocorrem de forma esporádica e isolada. As discussões ocorrem durante os treinamentos e depois são esquecidas por todos. Não são eficazes, pois não são conectados entre si e não são integrados entre si. São elaborados todos os anos planos de treinamento junto ao setor de Recursos Humanos, porém nem todos são realizados por falta de recursos financeiros. Os planos de treinamentos que existem são voltados apenas para fins financeiros e de promoções. Os SEs procuram passar o conhecimento para os outros membros da equipe, mas a maioria não se interessa e não se preocupam com o futuro. Atualmente são ofertados poucos treinamentos aos servidores e os que são ofertados não atendem as necessidades organizacionais. Em parte atendem porque os planos de treinamentos são elaborados a partir de um levantamento de necessidades elaborado pelas chefias e servidores.

Nesse momento é importante ressaltar a fala de alguns autores especialistas em GC, que afirmam que “essas práticas não precisam ficar restritas à mais alta chefia da direção ou aos órgãos de gestão de pessoas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p.83). O próprio SE pode realizar e participar de ações sejam elas cursos de curta ou longa duração, com a finalidade de atualização constante em relação aos princípios e práticas da GC.

Questionou-se sobre a perda de mão de obra na instituição, da seguinte forma: há perda de mão de obra com experiência frequentemente na organização ou o setor? Há algum plano organizacional ou setorial para retenção do conhecimento destas pessoas? Descreva-o. Com o intuito de saber sobre o dado levantado, em relação ao percentual do número de servidores com possibilidade de aposentadoria. Os SE responderam:

SE2: Sim, Há muita perda de mão de obra com experiência. Devido às aposentadorias ocorrendo ao mesmo tempo, e sem reposição imediata. Não tem um plano organizacional ou setorial para aproveitar o conhecimento dos funcionários.

SE7: Quando ocorre mudança de gestão, ocorre mudança no quadro de pessoal e pessoas com ótimas qualificações são deslocadas de setor, ou não são aproveitadas corretamente por motivos políticos.

SE:8 O setor não tem plano setorial para a retenção do conhecimento das pessoas que estão se aposentando. Conta-se com um comprometimento pessoal do servidor que está se aposentando para transmitir e registrar seus conhecimentos para um parceiro, que assumirá os trabalhos até chegar o novo servidor, e conta-se com a chefia imediata.

O que reforça a importância desse trabalho, assim como a implantação de todos os procedimentos e processos da GC e da MO na instituição pesquisada, a fim de diminuir os impactos da realidade atual e futura, devido principalmente as aposentadorias dos servidores técnicos administrativos.

Vale destacar, que como instituição de ensino existe dois seguimentos da instituição a área administrativa e a área acadêmica. E a afirmação diz respeito principalmente a área administrativa, porque na área acadêmica existem uma metodologia de GC, mesmo que mínima e talvez insuficiente, mas característica das práticas acadêmicas, que é o compartilhamento dos conhecimentos do professor por meio das aulas, pesquisas, publicações, eventos, e até mesmo, pelo fato de por ocasião da aposentadoria o professor ser substituído por um aluno seu, “um pupilo”, que eu muito pode se assemelhar ao professor que está saindo, consultar seus conhecimentos registrados (conhecimento explícito) e até dar continuidade em suas pesquisas, se atuar na mesma área de estudo.

Memória Organizacional

A categoria “**Memória Organizacional**” teve como objetivo coletar dados a respeito do que já existe de implementado em relação a MO, assim como suas características, particularidades institucionais, importância percebida e ações realizadas pelos participantes, que subsidiem a implementação de uma estrutura eficiente de MO.

Foram destacadas as principais formas de distribuir, circular e usar informações. Como é feita a guarda, o registro e a consultas as informações geradas pela instituição. Ilustrou-se também como o conhecimento novo adquirido em

eventos é aplicado na instituição, destacando a solicitação dos SE para que esse conhecimento fosse compartilhado e continuado após os eventos.

Destacaram-se os tipos de informação relevantes para a condução da GC. Nesse contexto, reafirma-se que o objetivo da pesquisa não foi propor a determinação e implantação de uma estrutura de MO, mas sim observar e descrever as atividades já existentes, com intenção de melhoria ou objeto de estudo para novas pesquisas.

Objetivou-se identificar a prática do estabelecimento e manutenção de uma MO na instituição, recurso fundamental para uma eficiente GC, principalmente identificando os procedimentos de implementação e manutenção da MO citados pelos autores. Para isso foram realizadas algumas perguntas, a primeira foi: o que é memória organizacional? e as respostas foram as seguintes:

SE2: Acredito que seja o arquivamento de toda a informação gerada no setor de forma organizada e possível de ser consultada.

SE3: É o registro das informações e conhecimentos gerados durante a existência de uma determinada organização.

SE4: São todos os dados, informações e conhecimentos criados durante a existência da empresa ou setor.

SE6: É o armazenamento de toda a história da instituição, como forma de preservar a sua atuação, e, a gestão do seu ativo intelectual, a experiência adquirida.

SE7: É o conjunto de dados, informações e conhecimento produzidos durante a existência de uma organização que devem estar registrados, armazenados de modo a facilitar o acesso a todos os membros da organização.

SE8: É toda documentação, informação ou conhecimento armazenado durante a existência do setor, o qual deve ser de acesso a todos os envolvidos na organização.

SE10: É todo dado, informação e conhecimento criado durante a existência de uma organização e/ou setor. É uma forma de preservar a história da organização ou setor e com isso trazer inspirações e novas formas de evolução e crescimento, permitindo que o conhecimento que existe na mente das pessoas e nas ações práticas de seu trabalho seja compartilhado, registrado e preservado como memorial organizacional e, posteriormente, disseminado.

Observou-se que os entrevistados possuem uma significativa noção do que seria a MO. Embora não compreendam em sua totalidade, e se enquadram no que Molina (2013) defende sobre o estágio de “sensibilização” para a implementação e manutenção da MO na instituição.

Para a complementação da discussão sobre a MO foi introduzido o seguinte questionamento: Cite alguns exemplos do seu setor, e do seu trabalho

diário que contribuem para o desenvolvimento da MO? Os entrevistados responderam:

SE3: Registro dos procedimentos do setor por meio da elaboração dos manuais. Arquivamento de todos os documentos produzidos e recebidos da maneira correta, para depois conseguir encontra-los quando precisar.

SE5: A divulgação na homepage da UEL das atividades desenvolvidas pelo setor, a forma de acesso pelo público interno e externo. Arquivos de documentos, relatórios gerenciais e históricos, atas de reuniões.

SE6: Acesso aos experimentos existentes, constante atualização de treinamentos. Acesso total as formas de utilização dos equipamentos e experimentos existentes. Reuniões de grupo, visando a troca de experiências.

Com o propósito de conhecer o compartilhamento e disponibilização dos conhecimentos organizacionais, questionou-se como as informações e conhecimentos para execução da maioria dos processos de trabalho estão disponíveis. E se são facilmente localizados por todos os membros da organização. Em relação a este questionamento todos os SE responderam que sim, porém por meio da observação e análise documental observou-se que não. Para sustentar as afirmações de que “sim” as informações estão disponíveis e são facilmente encontradas os SEs disseram que:

Existem sistemas de Gerenciamento de Informações. Manuais de procedimentos. Reuniões de equipes. Sistemas de intranet. Sistemas criados pela instituição e na internet. Disponível em rede eletronicamente. Manuais de procedimentos. Estão disponíveis mais não são facilmente localizáveis, porque os arquivos, principalmente os eletrônicos são fragmentados em diversos sistemas.

Porém, na observação constatou-se que as informações e os conhecimentos organizacionais são fragmentados, encontrando-se em repositórios diferentes assistematizados e sem o mínimo de gestão esclarecedora de que cada processo é arquivado e encontra-se em determinado local. As ações são extremamente fragmentadas e os gestores do conhecimento não se preocupam com a continuidade do processo ou do ciclo. Principalmente na responsabilidade do estabelecimento de uma MO para os servidores ou clientes externos e futuros. A preocupação maior consiste na execução imediata da solicitação e atendimento rápido às demandas.

Secretariado Executivo

Para o “**Secretariado Executivo**” foram utilizados questionamentos que verificassem as teorias mais recentes da área de forma empírica e que pudessem acrescentar princípios às práticas destes profissionais.

Observaram-se as políticas organizacionais em relação à esses profissionais na instituição, e apresentou-se principalmente na fala dos SE uma desmotivação e desestímulo por parte das chefias imediatas do crescimento desse profissionais, atribuindo-se na maioria das vezes o fato dos mesmos estarem próximos ao período de aposentadoria como justificativa para a não realização da maioria das ações motivacionais e de capacitação dos mesmos.

Verificou-se também às necessidades e lacunas dos SE em relação à GC, que embora realizem muitas práticas dessa forma de gestão, não conseguiram identificar ou sistematizar essas ações de forma eficaz, para cumprirem-se os objetivos desejados. Para tanto, levantou-se a importância do trabalho do SE com a informação e conhecimento produzido na instituição, ressaltando que as TIC estão disponíveis para auxiliá-los na produção, busca e compartilhamento das informações e conhecimentos organizacionais.

Segundo a instituição UEL, o conhecimento do SE é incentivado por meio de oferta de treinamentos e cursos voltados aos trabalhos desenvolvidos pela instituição. Paralelamente às ações que os servidores técnico administrativo desenvolvem em busca de capacitação profissional para a progressão na própria carreira.

Não se observou nenhuma ação da UEL no sentido do estímulo motivacional que não fosse o mérito de carreira. Como poderiam ser estabelecidas novas oportunidades dentro da instituição, recompensas morais, premiação em forma de participação em eventos subsidiados, cursos ou outras formas de crescimento intelectual que além de recompensas, funcionam como crescimento do conhecimento e estímulos para novas ações. Culminam no desenvolvimento de novos produtos e serviços, com o intuito de promover o avanço da instituição.

Em relação à quais das atividades rotineiras dos SE os entrevistados acreditavam fazer parte da GC eles citaram principalmente as seguintes:

SE4: Arquivo de documentos, atas de reuniões, gerenciamento de equipes, treinamento de funcionários, elaboração e disseminação de manuais, gerenciamento eletrônico de informações e documentos, gerenciamento do capital intelectual, análise e distribuição do trabalho, redação de documentos, análise da organização e dos processos administrativos.

SE5: Reflexão sobre os acontecimentos do dia a dia, reuniões, produção de informes e comunicados, gestão do espaço físico de forma a atender as necessidades pungentes, gestão de pessoas.

SE9: Ser exemplo para os funcionários (como mestre ou mentor), possuir visão holística da organização: identificando pessoas, processos e setores que realizem as atividades que o centro de estudo necessita, reuniões de brainstorming e outras.

Apresentaram-se os processos e métodos utilizados exclusivamente pelos SE para realizar a GC na instituição. Com o seguinte questionamento: De que forma você realiza o compartilhamento de conhecimentos e o incentivo aos procedimentos de GC na instituição? Todos os SE responderam que realizam a GC, e embora a maioria não conseguisse descrever como, observou-se por meio da análise documental e da observação que isso é verdade, até mesmo quando os SE realizam atividades que não identificam como processos de GC, mas que o são. Como sugestões de compartilhamento do conhecimento citaram:

Reuniões, debates, grupos de trabalho, lista de e-mails, manuais de procedimentos, emissões de parecer, elaboração de documentos, orientações aos professores, por meio de conversa diária, e por instruções orais, compartilhando com os colegas os conhecimentos adquiridos, por meio de relatórios, trocando experiências, incentivando a resolução dos problemas pelos demais servidores da instituição.

Quando perguntado se os SE da UEL realiza a GC. Todos foram unânimes em responder que sim, e complementaram:

Porque os SE estão envolvidos no gerenciamento dos setores. Apesar de ter o seu papel limitado, realizam a GC na medida do possível. Participando desde os objetivos iniciais até as atividades de apoio da gestão. Porque o SE tem a missão de repassar aos demais colaboradores o seu conhecimento que foi adquirido ao longo dos anos. Porque o SE atual é o elo entre a missão da organização e os que executam o que foi determinado pela direção.

Assim, evidenciaram-se nessa discussão as ações de GC realizadas na instituição pelo SE, relacionadas com a MO, apresentando-se a contribuição do CINT e descrevendo-se as ações e práticas que contribuem para a GC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais apresentam-se algumas ponderações e argumentos relevantes às limitações da pesquisa, métodos utilizados, assim como apontamentos e reflexões que não foram citados anteriormente.

Em relação às temáticas juntas, observaram-se artigos teóricos e algumas pesquisas *stricto sensu* da área de secretariado executivo citando superficialmente a GC como complemento às reflexões estabelecidas. O aprofundamento dessa temática é essencial, tanto por meio de mais estudo teóricos, quanto estudos práticos, como com pesquisas *Lato e Stricto sensu*.

Observou-se que, em relação à análise e implantação de estruturas de GC geridas pelo SE, não foram encontrados trabalhos específicos. Diante desse fato, considera-se inédito o assunto tratado nesta dissertação.

Com o objetivo de introdução do modelo de GC na UEL, sugere-se implementar programas de sensibilização e capacitação permanente em Gestão do Conhecimento para membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores em geral. Principalmente, para sensibilizar e envolver os diversos níveis hierárquicos. Recomenda-se também o desenvolvimento de metodologia específica destinada à definição de políticas e estratégias de GC na UEL.

Nos últimos anos, o surgimento das TIC e de diversificadas instituições sociais, exigiram do profissional Secretário Executivo maior competência e habilidades para uma atuação dinâmica e ativa nas organizações. Sabe-se que os estudos para a difusão da GC, como prática organizacional, central ou apoiadora das atividades fins da instituição, precisam de melhor implantação e gerenciamento, e que os objetivos e metas não são alcançados, geralmente, por falta de sistematização do modelo de gestão implantada.

No Brasil, a possibilidade das empresas, principalmente as instituições de ensino, atuarem como incentivadoras dessa prática administrativa é promissora, porque possui uma sensibilização maior dos membros, em relação à importância do conhecimento na sociedade, do que as demais empresas. Assim, as instituições de ensino públicas esbarram em dois fatores que dificultam a GC, e de qualquer ação administrativa de longo prazo, que é a burocracia e a rotatividade dos mais altos gestores da instituição.

Sugere-se, o maior incentivo à qualificação da mão de obra do SE, por meio de cursos complementares específicos da área, visto que esta pesquisa, e outras, demonstram que a grande maioria dos profissionais atuantes são oriundos de cursos superiores de graduação na área de letras, ou outros que não possuem formação na área de gestão administrativa.

Observa-se que a implantação e a melhoria nos processos de GC presentes na UEL, serão impulsionados e adquirirão significativa contribuição devido à investimentos financeiros em tecnologia e mão de obra. Assim, vale ressaltar que eles também são possivelmente implementáveis com baixos ou quase nenhum investimento financeiro, por meio do aproveitamento dos recursos pré-existentes na organização, principalmente por meio de treinamentos e aproveitamento de mão de obra multiplicadoras de conhecimento. Assim, o fator CINT pré-existente na instituição deve ser analisado e utilizado na implementação desse modo de gestão.

Dessa forma, o registro da estruturação da GC, realizada por meio dos SE da Universidade Estadual de Londrina, possibilitou o gerenciamento, a preservação e a disseminação de processos e métodos de trabalho que possibilitem a ampliação da memória organizacional, além de estimular a institucionalização da GC nas unidades, facilitar as ações, as quais necessitam dos conhecimentos organizacionais presentes principalmente na mente dos servidores da instituição.

As iniciativas isoladas do SE na UEL; os esforços pulverizados, nos diversos órgãos e setores analisados; a ausência de uma política universal para a UEL em relação à comunicação e compartilhamento de informações internamente, e entre os órgãos sobre práticas de GC; o desconhecimento das técnicas de GC entre membros SE e servidores de maneira geral, demonstram que para que ocorra a massificação da GC nos setores administrativos da UEL, uma política de GC faz-se necessária.

Criar, em alguns casos em que a GC estiver mais madura, a função de gestor do conhecimento (knowledge management officer) desempenhada pelo SE, no âmbito dos centros de estudos e demais órgãos da instituição.

Enfatizar a importância dos processos de GC nos setores da administração direta, nas diretorias de centros de estudo, nos órgãos de apoio e suplementares. A razão é simples: o comprometimento com a organização por parte dos ocupantes de cargos da área estratégica ocorre em períodos de tempo e grau

de envolvimento menores que aqueles dos ocupantes de cargos da área gerencial, mas são fundamentais, principalmente, pela liberação de recursos que subsidiarão a GC. Portanto, os SE podem ser os principais responsáveis pela manutenção dos processos e da cultura organizacional da GC.

Os programas de capacitação para os servidores devem considerar as diferenças entre os diversos níveis hierárquico da instituição, e adequar suas práticas de acordo com o mesmo. É preciso levar em conta questões relacionadas a missão, objetivos e estratégias, programas de contratação, capacitação e alocação de recursos humanos. Para que não ocorra a perda de conhecimento institucional, conforme vem ocorrendo significativamente nos últimos 5 anos.

Instituir um observatório, que seria uma agente permanentemente das ações na área de Gestão do Conhecimento, com base em indicadores de desempenho por meio de metodologias desenhadas especialmente para esse fim.

Assegurar a alocação de recursos financeiros mediante a inclusão no Plano Diretor da UEL, de um programa voltado para a institucionalização da Gestão do Conhecimento (Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público), conforme modelo de outras instituições públicas estaduais e federais.

Comprometer-se com o alinhamento da política de GC em cada setor, alinhado com as diretrizes estratégicas definidas no processo de planejamento institucional.

Estabelecer um sistema de reconhecimento e premiação para estimular geração, registro, compartilhamento e transferência do conhecimento internamente e entre os diversos setores da UEL.

Mapear as práticas de GC nos setores e promover a cooperação entre eles, no sentido de disseminar e consolidar essas ações. Além disso, priorizar as seguintes iniciativas: mapeamento dos processos organizacionais; mapeamento das competências organizacionais; estruturação de processo de gestão de competências; estruturação de programa de educação corporativa; e planejamento de infraestrutura de Tecnologia da Informação para dar suporte à GC.

Estimular o surgimento de comunidades de práticas, por áreas temáticas, entre servidores e gestores para promover o compartilhamento de informações e conhecimento e boas práticas de gestão.

Promover o estabelecimento de um sistema de avaliação do impacto

das práticas de GC sobre a eficácia e a efetividade dos serviços prestados por órgãos e entidades da instituição.

Criar um Portal do Conhecimento, com taxonomia detalhada e que permita o compartilhamento de melhores práticas em Gestão do Conhecimento, a localização de especialistas e o compartilhamento de documentos de referências.

Estimular a criação de sítios e banco de dados comuns entre setores que executam programas relacionados com a finalidade de promover o compartilhamento de informação e conhecimento.

Desenvolver programas de capacitação para formar multiplicadores com a finalidade de transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de Gestão do Conhecimento. Isso permitirá a internalização de novos conceitos e a consequente evolução cultural do modelo de GC.

Esclarecendo que a GC é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e expertises; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos. As ações sugeridas, portanto, têm um objetivo amplo de modernização dos processos de gestão da instituição, de acordo com as mais modernas técnicas de gestão que estão sendo adotadas por organizações de setores privados e públicos, tanto no Brasil como em países desenvolvidos.

Estudos complementares, voltados ao entendimento de como funciona a GC realizada pelo SE, em instituições de ensino, ou outras organizações da nossa sociedade, são de extrema importância para o aprofundamento dos conceitos e a sistematização da prática profissional.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, M. H; SUN, P. Y. T. What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991). A citation context study. **Management Learning**, Hamilton, Nova Zelândia, v. 41, n. 2, p. 131-145, abr. 2010.

ALAVI, M., LEIDNER, D. E. Review: knowledge management systems: conceptual foundation sander search issues. **MIS Quarterly**, Indiana University, United States. v. 25, n.1, 2001, p. 107-136. Retrieved dec 7, 2006, from ABI/INFORM Global database.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BICALHO, ; BORGES, In: ENANCIB, n. 13, 2012, Rio de Janeiro. Anais. Transdisciplinaridade na Ciência da Informação. Rio de Janeiro: 2012, p. -

BICUDO, F. A entrevista- testemunho: quando o diálogo é possível. **Revista Caros Amigos**. 2005. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/a-entrevistatestemunho-quando-o-dialogo-e-possivel/>> Acesso em: 04 nov. 2015.

BOND, M. T.; OLIVEIRA, M de. **Manual do profissional de secretariado: o secretário como co gestor**. Curitiba: Ibpex, 2009.v. 3.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de Setembro de 1985. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 out. 1985. Seção 1, p. 14.314. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7377-30-setembro-1985-356167-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

_____. Federação Nacional dos Secretários e Secretárias. **Código de ética profissional**. Dispõe sobre a ética profissional do secretariado. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 7 jul. 1989. Seção 1, p. 118.

_____. **Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Secretariado Executivo**. Parecer CES/CNE 102/2004, homologação publicada no DOU 12/04/2004, Seção 1, p. 15. Resolução CES/CNE 03/2005, publicada no DOU 27/06/2005, Seção 1, p. 80.

BUSH. V. **As we may think**. Atlantic Monthly, v.176, 1, p.101-108, 1945. ECA/USP 1º sem/2004. Disponível em: <http://www.uff.br/ppgci/editais/bushmaythink.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2016. Tradução livre de Fábio Mascarenhas e Silva. Como podemos pensar.

CANTAROTTI, A. Formação, mercado de trabalho e pesquisa científica: por onde

começamos? In: DURANTE, D. G.; MARTINS, C. B.; CANTAROTTI, A. **Pesquisa em Secretariado**: reflexões acerca da construção do conhecimento. Fortaleza: Edições UFC, 2016. p. 41-68.

CAPURRO, R; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, 2007. Disponível em:

<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/54/47>.

CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____, J. W; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CONKLIN, E. J. **Designing organization al memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy. 2001. Disponível

em:<<http://www.zilker.nrt/business/info/pubs/desom/body.html>>. Acesso em: 03 set. 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____, T.H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVID, P. A.; FORAY, D. Una introducción a La economía y a La sociedad del saber. **Revista Internacional de Ciências Sociais**, Madrid, Espanha, n. 171, p. 7-28, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURANTE, D. G. Aprendizagem e conhecimento organizacional: contribuições à visão holística da gestão secretarial. *In*: SCHUMACHER, A. J.; PORTELA, K. C. A. (Orgs.) **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. _____, D. G. (Org.) **A pesquisa em secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo, RS: Editora UPF, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

FREIRE, P. S.; et al. Compartilhamento do Conhecimento: Técnicas e Práticas Facilitadoras. *Revista do CCEI*. Bagé: Editora LEB. V.13. n. 26. Ago. 2010.

GARCIA, E.; D'ELIA, M. E. S. **Secretária executiva**. São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

GARDIN, D. do A. O. **Organização da informação nas secretarias dos setores de conhecimento da UNICENTRO: uma proposta de fluxo de tratamento e recuperação da informação**. 2011. 146f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação, Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, em convênio com a Escola de Governo do Paraná. Londrina, 2011.

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GRANT, R. M. **Towards a knowledge based theory of the firm**. *Strategic Management Journal*, v.17, 1996.

GRION, L. **A nova secretária: meta competente, proativa, dinâmica.** São Paulo: Madras, 2008.

GUTHRIE, J. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, Reino Unido. Vol. 2 Iss: 1, 2001, p. 27-41.

KAPLAN, S.R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LaSPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center.** 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LUDKE, M. ; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Atlas, 2013.

McGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória.** Brasília, DF: Brique de Lemos/Livros, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MINTZBERG, H. **Managing– desvendando o dia a dia da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, A. C. D; et al. A importância da memória de trabalho na gestão do conhecimento. **Ciências & Cognição**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 111-119, nov. 2006.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciencias sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: 2009.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituição de base de conhecimento.** 2013. 199 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciência da Informação (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp). Marília, 2013.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NATALENSE, M. L. C. **Secretária executiva.** São Paulo: IOB, 1998.

NEVES, M. C. O. **Introdução ao secretariado executivo**. São Paulo: Editorama, 2008.

NILAKANTA, S.; et al. Organizational memory management: Technological and Research Issues. **Journal of Data base Management**, v. 17, n. 1, p. 85-94, ABI/INFORM Global, jan.-mar. 2006. Disponível em: <<http://www.igi.global.com/article/organizational-memory-management/3349>>. Acesso em: 03 set. 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. São Paulo: Campus, 1996.

_____, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____, I.; TOYAMA R. The Knowledge-creating Theory Revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice** (2003) 1, 2–10. Palgrave Macmillan. 2003. Disponível em: <<<http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/pdf/8500001a.pdf>>>. Acesso em: 03 set. 2015.

_____, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic model creation. *Long Range Planning*, 2001.

NICKOLS, Fred. **The Knowledge in Knowledge Management**. The Knowledge Management Year Book 2000-2001, CWL Publishing Enterprises, 2002. Disponível em: <<http://www.cwlpub.com/nickolsarticle.htm>>. Acesso em: 05 set. 2016.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Organização, Sistemas e Métodos: uma abordagem gerencial**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, M. da C. **Secretariado Executivo: uma investigação do uso das ferramentas tecnológicas na formação acadêmica**. 2016. 138f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias). Universidade Norte do Paraná. Londrina, Paraná, 2016.

ORTEGA, C. C. **Secretariado executivo: uma característica permanente**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/artigos/secretariado/526-secretariado-executivo-uma-caracteristica-permanece>>. Acesso em: 1 mai. 2014.

POLYANI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

ROSSATO, M. A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SÁ, P. et. al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência da Administração**; Florianópolis 14.33 (Ago 2012):41.

SCHIMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHUMACHER, J. A.; PORTELA, K. C. A; **Ferramentas do Secretário Executivo**. Cuiabá, MT: Dos autores, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STEIN, E. W. **Organizational Memory**: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimentos. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL). **Pró-Reitoria de Planejamento**: plano diretor. 2009. Disponível em:<http://www.uel.br/proplan/plano_diretor_2010_2015/texto_numerado_Plano_Diretor.pdf>. Acesso em: 15 out 2016.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento**: faixa etária. 2014. Disponível em:<http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/daai/FAIXA_ETARIA.pdf>. Acesso em: 15 out 2016.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento**: PDI. 2016. Disponível em:<
http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/PDI_2016_2021/PDI_2016_A_2021_21_12_2016_SITE.pdf >. Acesso em: 15 out 2016.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento**: uel em dados. 2016. Disponível em:<http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/uel_em_dados/FOLDER_UEL_EM_DADOS_2016.pdf >. Acesso em: 16 out 2016.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento**: centros de estudos em dados. 2016. Disponível em:<http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/centro_em_dados/Centro_em_geral_2016.pdf >. Acesso em: 16 out 2016.

VAZ, C. F. M. DURANTE, D. G. Gestão do conhecimento secretarial e suas implicações para a organização. **Secretariado executivo em revista**@. UPF-Passo Fundo, RS, v. 7, n. 7, p. 49-63, 2011.

VERZOLA, R. **A economia da informação**. 2006. Disponível em: <<http://vecam.org/archives/article726.html>> . Acesso em: 02 mar. 2017.

WALSH, J. P; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, US, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Protocolo do Estudo de Caso

- 1 Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo
- 1.1 Questões, hipóteses e proposições;
- 1.2 Estrutura teórica;
- 1.3 Papel do protocolo ao guiar o pesquisador.
- 2 Procedimentos da coleta de dados
- 2.1 Nomes e contatos das pessoas que serão entrevistadas
- 2.2 Plano de coleta de dados
- 2.3 Fontes de evidências a serem utilizadas:
 - 2.3.1 **Análise da documentação**: serão levantados quais os tipos de documentos a instituição tem gerado, onde estão localizados e que tipo de informação contém;
 - 2.3.2 **Entrevistas**: Semiestruturada com questões abertas, tendo como base, as categorias definidas e apresentadas anteriormente;
 - 2.3.3 **Observação participante**: por meio da participação nas reuniões de Centro de Estudos, e trabalhos diários durante 2 anos (2014 e 2015), assim como observação no final do ano de 2016;
- 3 Esboço do relatório
- 4 Questões do estudo de caso
- 4.1 **Gestão do Conhecimento** – colaboração, compartilhamento/socialização, registro da informação, reuso da informação, disseminação da informação;
- 4.2 **Capital Intelectual** - necessidades, aprendizagem, lacunas e sentimentos dos usuários em relação à GC;
- 4.3 **Memória** – características, objetivos, importância percebida pelos participantes da pesquisa.
- 4.4 **Secretariado Executivo** – métodos, técnicas de trabalho, percepção em relação aos processos da GC;

APÊNDICE B

Fontes de evidência: características, pontos fortes e pontos fracos.

Fonte de Evidência	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<p>Compreende em fontes estáveis, exatas e de ampla cobertura, contudo possui baixa capacidade de recuperação e às vezes de difícil acesso.</p> <p>Exemplos: memorandos, agendas, pautas de reuniões, atas de reuniões, documentos administrativos, relatórios, informativos etc.</p> <p>Assemelha - se à Fonte de Evidência “Documentação”, porém são mais precisos e quantitativos.</p> <p>Exemplos: registros de serviço, registros organizacionais, dados oriundos de levantamento, registros pessoais.</p>	<p>Estável – pode ser revista repetidamente;</p> <p>□</p> <p>Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso;</p> <p>□</p> <p>Acessibilidade – fácil acesso, visto que a pesquisadora faz parte do grupo.</p> <p>□</p> <p>Ampla cobertura – Longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.</p> <p>□</p> <p>Levantamento da tipologia documental gerada no ambiente da unidade de trabalho do SE.</p>	<p>Recuperabilidade dificuldade na localização, visto que os documentos não possuem um método de classificação técnica eficiente;</p> <p>□</p> <p>Recuperabilidade dificuldade na localização, pois o local físico/virtual para guarda dos documentos é fragmentado entre as diversas unidades da instituição;</p> <p>□</p> <p>Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor;</p> <p>□</p> <p>Inexata – nem sempre contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento.</p>
Entrevistas	<p>São direcionadas enfocando o tópico de estudo, além de fornecerem interferências casuais. Podem ser inviabilizadas, devido à má elaboração de questões, a imprecisão de dados, manipulação de respostas. Devem ser estruturadas a partir de uma linha de investigação (protocolo), e</p>	<p>Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso;</p> <p>Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas;</p> <p>Acessibilidade – facilidade na aplicação, visto que a pesquisadora faz parte do grupo</p>	<p>Possibilidade de incorreções devido à falta de memória;</p> <p>□</p> <p>Disponibilidade – falta de tempo do entrevistado.</p> <p>□</p> <p>O entrevistado pode omitir ou emitir informações erradas.</p>

	com aplicação de questões reais.		
Observação	Percebem aspectos não mensuráveis voluntariamente. Indicam, definem, explicam e apoiam outras teorias. Método de coleta de dados que pode ser utilizado pré, intra e pós estudo.	Primeira etapa de todas as análises qualitativas. Precisa seguir um roteiro para ser eficaz e limitada. Apoia-se em um diário de campo ou relatórios periódicos para o registro das observações.	É superficial. Muito indutiva, correndo-se o risco de inferir situações que podem não condizer com a realidade. Apoia-se principalmente no senso de valor do pesquisador.

Fonte: Adaptado de Molina (2013).

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

“A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO”

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa **“A Gestão do Conhecimento e o profissional de Secretariado Executivo”**, a ser realizada na **“Universidade Estadual de Londrina, Paraná”**. O objetivo da pesquisa é **“Analisar a Gestão do Conhecimento Organizacional desenvolvida pelo SE dentro de instituições públicas onde os mais altos cargos são ocupados por gestores rotativos”**. Sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma: por meio de entrevista escrita e gravada, observação direta e análise documental dos materiais produzidos e recebidos pelo seu setor.

Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo o (a) senhor (a): recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclarecemos, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Por ocasião do término desta pesquisa os materiais coletados serão destruídos e/ou inutilizados.

Esclarecemos ainda, que o(a) senhor(a) não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Como benefício espera-se acrescentar princípios teóricos em relação às práticas profissionais do SE, assim como, aprofundar a discussão em relação aos princípios da Gestão do Conhecimento no que tange à essa área. Informamos que **não existem riscos para os participantes, pois os dados serão apresentados de forma impessoal e sigilosa, mantendo oculta a identidade dos participantes.**

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá entrar em contato com Paula Padial Fuzaro, Rua Manuel

Antunes, 636, Londrina, Paraná. Telefone (43) 3338-0493, email: Ida_paula@hotmail.com. Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue ao (à) senhor(a).

Londrina, ___ de _____ de 2016.

Pesquisador Responsável

RG: 12.379.687-0 PR

_____,
tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica): _____

Data: _____

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista

1. Qual a sua formação Escolar?
2. Em quais setores da empresa você já trabalhou, e por quanto tempo?
3. Você já ouviu falar da Gestão do Conhecimento Organizacional?
4. Quais dos processos da Gestão do Conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) sua empresa (ou setor) possibilita em suas atividades rotineiras?
5. Sua empresa facilita o compartilhamento do conhecimento? Se sim, por meio de quais ações?
6. A sua empresa utiliza alguma tecnologia para a Gestão do Conhecimento? Entenda por tecnologia qualquer recurso físico que possa ser utilizado nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.
7. Qual das atividades desempenhadas por você acredita que faça parte da prática de Gestão do Conhecimento?
8. O que é memória organizacional?
9. Cite alguns exemplos do seu setor, e do seu trabalho diário, que contribuem para o desenvolvimento da MO:
10. Você realiza gestão do capital intelectual da organização? Como?
11. De que forma você realiza o compartilhamento de conhecimentos e o incentivo aos procedimentos de gestão do conhecimento na instituição?

12. Você realiza a aprendizagem sistemática: com erros e acertos, e a estimula se transformando em melhoria de processo? Isso é registrado de alguma forma? Como?

13. Para você, faz sentido ter espaços físicos para colaboração e troca de ideias (formais ou informais)? Hoje existem estes espaços na instituição?

14. Você acha que atualmente os Secretários Executivos realizam a Gestão do Conhecimento na organização? Porque?

15. As informações e conhecimentos para execução da maioria dos processos de trabalho estão disponíveis a todos e são facilmente localizados por todos os membros da organização? Como?

16. Os planos de treinamento existentes hoje atendem às necessidades organizacionais? Você considera os planos eficazes? Porque?

17. Há perda de mão de obra com experiência frequentemente na organização ou o setor? Há algum plano organizacional ou setorial para retenção do conhecimento destas pessoas? Descreva-o:

APÊNDICE E

Roteiro da Observação

Gestão de dados.

Gestão da informação.

Gestão do Conhecimento.

Identificação do Conhecimento Organizacional. – Comparar a teoria de Nonaka e Takeuchi com as práticas secretariais: socialização, externalização, combinação e internalização.

Estrutura da Memória Organizacional. Identificar os elementos da teoria de Nilakanta na organização: indivíduos, cultura, processos, estrutura, ecologia e arquivos externos.

Redes de disseminação de conhecimento na empresa.

Identificar os elementos da teoria de Figueiredo na gestão do capital intelectual da organização: auditoria e identificação do capital intelectual, pesquisas e avaliação, qualificação, análise de oportunidades, visão estratégica, produção aplicação e uso, alinhamento mercadológico e mensuração.

Observar o contexto do trabalho secretarial, as pessoas envolvidas, os processos e os produtos.

Relatar como ocorre a aprendizagem organizacional.

Relacionar como estão estruturados os processos de compartilhamento de informações e conhecimentos na organização.

ANEXOS

ANEXO A

Lei de Regulamentação da Profissão SE

LEI Nº 7.377, DE 30 DE SETEMBRO DE 1985.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O exercício da profissão de Secretário é regulado pela presente Lei.

Art. 2º - Para os efeitos desta lei, é considerado:

~~I - Secretário-Executivo o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, reconhecido na forma da lei, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma da lei;~~

I - Secretário-Executivo: [\(Redação dada pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

a) o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por Curso Superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei; [\(Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta lei; [\(Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

~~II - Técnico em Secretariado o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado, em nível de 2º grau.~~

II - Técnico em Secretariado: [\(Redação dada pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

a) o profissional portador de certificado de conclusão de Curso de Secretariado, em nível de 2º grau; [\(Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

b) o portador de certificado de conclusão do 2º grau que, na data da vigência desta lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 5º desta lei. [\(Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

~~Art. 3º - Fica assegurado o direito ao exercício da profissão aos que, embora não habilitados nos termos do artigo anterior, contem, pelo menos, 5 (cinco) anos ininterruptos, ou 10 (dez) intercalados, de exercício em atividades próprias de secretaria, na data de início de vigência desta lei, e sejam portadores de diplomas ou certificados de alguma graduação de nível superior ou de nível médio.~~

Art. 3º - É assegurado o direito ao exercício da profissão aos que, embora não habilitados nos termos do artigo anterior, contem pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados de exercício de atividades próprias de secretaria, na data da vigência desta lei. ([Redação dada pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996](#))

Art. 4º - São atribuições do Secretário Executivo:

I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;

II - assistência e assessoramento direto a executivos;

III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;

IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;

V - interpretação e sintetização de textos e documentos;

VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;

VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;

VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;

IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;

X - conhecimentos protocolares.

Art. 5º - São atribuições do Técnico em Secretariado:

I - organização e manutenção dos arquivos de secretaria;

II - classificação, registro e distribuição da correspondência;

III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro;

IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.

Art. 6º - O exercício da profissão de Secretário requer prévio registro na Delegacia Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho e far-se-á mediante a apresentação de documento comprobatório de conclusão dos cursos previstos nos incisos I e II do Art. 2º desta lei e da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS.

~~Parágrafo único. No caso dos profissionais incluídos no art. 3º desta lei, a prova de atuação será feita por meio das anotações da Carteira de Trabalho e Previdência Social ou por qualquer outro meio permitido em Direito.~~

Parágrafo único. No caso dos profissionais incluídos no art. 3º, a prova da atuação será feita por meio de anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social e através de declarações das empresas nas quais os profissionais tenham desenvolvido suas respectivas atividades, discriminando as atribuições a serem confrontadas com os elencos especificados nos artigos 4º e 5º. [\(Redação dada pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996\)](#)

Art. 7º - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 30 de setembro de 1985; 164º da Independência e 97º da República.

JOSÉ SARNEY
Almir Pazzianotto

Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.10.1985

ANEXO B

Código de Ética do SE

Código de Ética

Publicado no Diário Oficial da União de 7 de julho de 1989.

Capítulo I

Dos Princípios Fundamentais

Art.1º. - Considera-se Secretário ou Secretária, com direito ao exercício da profissão, a pessoa legalmente credenciada nos termos da lei em vigor.

Art.2º. - O presente Código de Ética Profissional tem por objetivo fixar normas de procedimentos dos Profissionais quando no exercício de sua profissão, regulando-lhes as relações com a própria categoria, com os poderes públicos e com a sociedade.

Art.3º. - Cabe ao profissional zelar pelo prestígio e responsabilidade de sua profissão, tratando-a sempre como um dos bens mais nobres, contribuindo, através do exemplo de seus atos, para elevar a categoria, obedecendo aos preceitos morais e legais.

Capítulo II

Dos Direitos

Art.4º. - Constituem-se direitos dos Secretários e Secretárias: a) garantir e defender as atribuições estabelecidas na Lei de Regulamentação; b) participar de entidades representativas da categoria; c) participar de atividades públicas ou não, que visem defender os direitos da categoria; d) defender a integridade moral e social da profissão, denunciando às entidades da categoria qualquer tipo de alusão desmoralizadora; e) receber remuneração equiparada à dos profissionais de seu nível de escolaridade; f) ter acesso a cursos de treinamento e a outros Eventos/Cursos cuja finalidade seja o aprimoramento profissional; g) jornada de trabalho compatível com a legislação trabalhista em vigor.

Capítulo III

Dos Deveres Fundamentais

Art.5º. - Constituem-se deveres fundamentais das Secretárias e Secretários: a) considerar a profissão como um fim para a realização profissional; b) direcionar seu comportamento profissional, sempre a bem da verdade, da moral e da ética; c) respeitar sua profissão e exercer suas atividades, sempre procurando aperfeiçoamento; d) operacionalizar e canalizar adequadamente o processo de comunicação com o público; e) ser positivo em seus pronunciamentos e tomadas de decisões, sabendo colocar e expressar suas atividades; f) procurar informar-se de todos os assuntos a respeito de sua profissão e dos avanços tecnológicos, que poderão facilitar o desempenho de suas atividades; g) lutar pelo progresso da profissão; h) combater o exercício ilegal da profissão; i) colaborar com as instituições

que ministram cursos específicos, oferecendo-lhes subsídios e orientações.

Capítulo IV

Do Sigilo Profissional

Art.6º. - A Secretária e o Secretário, no exercício de sua profissão, deve guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados.

Art.7º. - É vedado ao Profissional assinar documentos que possam resultar no comprometimento da dignidade profissional da categoria.

Capítulo V

Das Relações entre Profissionais Secretários

Art.8º. - Compete às Secretárias e Secretários: a) manter entre si a solidariedade e o intercâmbio, como forma de fortalecimento da categoria; b) estabelecer e manter um clima profissional cortês, no ambiente de trabalho, não alimentando discórdia e desentendimento profissionais; c) respeitar a capacidade e as limitações individuais, sem preconceito de cor, religião, cunho político ou posição social; d) estabelecer um clima de respeito à hierarquia com liderança e competência.

Art.9º. - É vedado aos profissionais: a) usar de amizades, posição e influências obtidas no exercício de sua função, para conseguir qualquer tipo de favoritismo pessoal ou facilidades, em detrimento de outros profissionais; b) prejudicar deliberadamente a reputação profissional de outro secretário; c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro, contravenção penal ou infração a este Código de Ética.

Capítulo VI

Das Relações com a Empresa

Art.10º. - Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades: a) identificar-se com a filosofia empresarial, sendo um agente facilitador e colaborador na implantação de mudanças administrativas e políticas; b) agir como elemento facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação; c) atuar como figura-chave no fluxo de informações desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação.

Art.11º. - É vedado aos Profissionais: a) utilizar-se da proximidade com o superior imediato para obter favores pessoais ou estabelecer uma rotina de trabalho diferenciada em relação aos demais; b) prejudicar deliberadamente outros profissionais, no ambiente de trabalho.

Capítulo VII

Das Relações com as Entidades da Categoria

Art.12º. - A Secretária e o Secretário devem participar ativamente de suas entidades representativas, colaborando e apoiando os movimentos que tenham por finalidade defender os direitos profissionais.

Art.13º. - Acatar as resoluções aprovadas pelas entidades de classe.

Art.14º. - Quando no desempenho de qualquer cargo diretivo, em entidades da categoria, não se utilizar dessa posição em proveito próprio.

Art.15º. - Participar dos movimentos sociais e/ou estudos que se relacionem com o seu campo de atividade profissional.

Art.16º. - As Secretárias e Secretários deverão cumprir suas obrigações, tais como mensalidades e taxas, legalmente estabelecidas, junto às entidades de classes a que pertencem.

Capítulo VIII

Da Obediência, Aplicação e Vigência do Código de Ética

Art.17º. - Cumprir e fazer cumprir este Código é dever de todo Secretário.

Art.18º. - Cabe aos Secretários docentes informar, esclarecer e orientar os estudantes, quanto aos princípios e normas contidas neste Código.

Art.19º. - As infrações deste Código de Ética Profissional acarretarão penalidades, desde a advertência à cassação do Registro Profissional na forma dos dispositivos legais e/ou regimentais, através da Federação Nacional das Secretárias e Secretários.

Art.20º. - Constituem infrações: a) transgredir preceitos deste Código; b) exercer a profissão sem que esteja devidamente habilitado nos termos da legislação específica; c) utilizar o nome da Categoria Profissional das Secretárias e/ou Secretários para quaisquer fins, sem o endosso dos Sindicatos de Classe, em nível Estadual e da Federação Nacional nas localidades inorganizadas em Sindicatos e/ou em nível Nacional.

ANEXO C