

Gestão do conhecimento secretarial e suas implicações para a organização

Caroline de Fátima Matiello Vaz* Daniela Giaretta Durante**

Resumo

Este estudo tem por objetivo compreender a gestão do conhecimento secretarial através das práticas adotadas em uma empresa de pequeno porte no ramo de logística inteligente, situada no norte do Rio Grande do Sul. Tal abordagem se faz necessária, no sentido de analisar quais conhecimentos são geridos pelo secretário executivo, se existe o registro e compartilhamento dos mesmos e suas implicações para a organização. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único e os dados foram coletados a partir de entrevista semiestruturada. A análise de conteúdo foi a técnica adotada para a interpretação dos dados. O estudo revelou que a gestão do conhecimento secretarial é uma realidade nas organizações e repercute diretamente no desenvolvimento organizacional. Assim, o principal desafio da gestão do conhecimento secretarial é sua consolidação e a constante qualificação dos secretários executivos.

Palavras-chave: Secretário executivo. Gestão do conhecimento. Atuação secretarial.

Introdução

Estrategicamente, as empresas têm investido na gestão do conhecimento produzido em seu interior, considerando-o seu principal recurso, logo, processo potencializador do negócio. Assim, é imprescindível que o secretário executivo, atuante na gestão organizacional, tenha pleno conhecimento do que está gerindo, como faz e por que faz.

Gerenciar o conhecimento é um dos desafios do secretário executivo no mundo moderno, configurando-se como um diferencial competitivo no mercado de trabalho. Diariamente circulam muitas informações, sendo necessário filtrá-las, tirar sua essência e fazer proveito do conhecimento que trazem.

Nesse contexto, surgem inúmeras dúvidas sobre como ocorre o processo de gestão do conhecimento secretarial, levando aos seguintes apontamentos: Por que é importante gerir o conhecimento secretarial? Que conhecimentos são geridos pelos secretários executivos nas empresas? De que forma gerenciam tais conhecimentos? Há o compartilhamento

* Bacharela em Secretariado Executivo, acadêmica do curso de especialização em Assessoria Executiva. - Universidade de Passo Fundo. E-mail: carol_matiello@hotmail.com

** Mestra em Desenvolvimento, Especialista em Pedagogia Empresarial e em Gestão Secretarial, bacharela em Secretariado Executivo. Universidade de Passo Fundo. E-mail: gdaniela@upf.br

e registro dos conhecimentos produzidos no âmbito secretarial? Quais as tecnologias utilizadas nesse processo? Qual a interferência no todo organizacional?

Com base nessas questões, este artigo visa compreender o processo de gestão do conhecimento secretarial, analisando como os conhecimentos são geridos pelo secretário executivo e suas implicações à empresa. Para a profissão secretarial é imprescindível identificar os conhecimentos geridos pelos profissionais, observar onde são registrados e se existe o compartilhamento desses conhecimentos.

O interesse em estudar a gestão do conhecimento na ótica secretarial surge da necessidade de um novo olhar sobre os conhecimentos produzidos pelos secretários. Até então, poucos estudos foram realizados com essa abordagem, percebendo-se a necessidade de mais estudos empíricos, para que se possa observar e registrar o que acontece na prática, possibilitando um conhecimento mais amplo da área.

O presente texto está estruturado em cinco tópicos, sendo o primeiro esta introdução. Na sequência, apresenta-se o quadro teórico discorrendo acerca do conhecimento nas organizações, a gestão do conhecimento secretarial e as tecnologias aliadas no compartilhamento e armazenagem do conhecimento. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos, o caso investigado, a interpretação dos dados empíricos, conclusões e referências.

Referencial teórico

Neste tópico apresentam-se os conceitos e referenciais teóricos que embasam o estudo. Discorre-se acerca da criação e gestão do conhecimento nas organizações, bem como da gestão do conhecimento secretarial. Também é tratado sobre tecnologias utilizadas para o registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações a fim de elucidar o objetivo proposto: compreender o processo de gestão do conhecimento secretarial, analisando como os conhecimentos são geridos pelo secretário executivo e suas implicações à empresa.

O conhecimento nas organizações

A criação de conhecimento organizacional é considerada, atualmente, um aspecto primordial e competitivo no mundo globalizado. As empresas que criam e gerenciam seus conhecimentos têm se destacado no mercado e os profissionais que fazem parte desse processo tornam-se diferenciais importantes no cenário atual.

Investir em conhecimento pode nos parecer um tanto abstrato, afinal, num primeiro momento não é algo materializado. No entanto, tem se tornado uma meta nas organizações modernas e objeto de estudo de muitos pesquisadores, baseando-se em filósofos antigos, que já em seus pioneiros estudos observaram essa necessidade.

Ao longo dos anos, o conhecimento teve mudanças em seu significado, passando a ser visto como recurso chave

pessoal e como econômico, ou seja, o conhecimento é hoje o único recurso com significado (DRUCKER, 1993, p. 21).

Hoje, o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os trabalhadores do conhecimento são os principais grupos da sociedade do conhecimento, representados por executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento (DRUCKER, 1993, p. XVI).

E tão importante é esse recurso que vem sendo tratado como algo primordial para a sobrevivência das organizações. Davenport e Prusak (2003, p. 14) destacam que 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 mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) entendem por criação de conhecimento organizacional “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” Analisando essa afirmação, podemos assinalar que tudo que nos rodeia vem de um processo de conhecimento, avaliado, incorporado e colocado em prática.

Os conceitos levam à compreensão de que a capacidade da empresa em criar e gerenciar o conhecimento, na verdade, é algo que parte de um meio individual, pois depende das pessoas que atuam na organização, as quais são as responsáveis pelo trabalho, pelas informações, pelos conhecimentos produzidos e disseminados na empresa. E entre essas pessoas visualizamos o secretário executivo como agente do conhecimento produzido na sua própria área de atuação.

Nesse processo é fundamental estabelecer distinções entre dado, informação e conhecimento. Davenport e Prusak (1998) fazem a seguinte diferenciação:

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo -Facilmente estruturado -Facilmente obtido por máquinas -Frequentemente quantificado -Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito -Requer unidade de análise -Exige consenso em relação ao significado -Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto -De difícil estruturação -De difícil captura por máquinas -Frequentemente tácito -De difícil transferência

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

Quadro 1 - Diferenças entre dado, informação e conhecimento

Desse modo, o conhecimento é a informação com maior consistência e necessita do saber humano para ter significado, ou seja, precisa ser assimilado, compreendido e direcionado. O dado por si só não tem valor algum para a empresa, depende do valor que lhe é agregado pelo sujeito, o significado. Por isso, o mesmo dado pode ser visualizado por diferentes pessoas da empresa e adquirir sentidos antagônicos, de grande a pequena importância. É nesse momento que o profissional capacitado, consciente do seu papel, fará diferença justamente por fazer melhor uso dos dados e informações.

Na opinião de Davenport e Prusak (2003, p. 130), os secretários, gerentes de planejamento, analistas de negócios, engenheiros de projeto e produção, profissionais de marketing e de suporte administrativo são os mais importantes gerentes do conhecimento, pois precisam criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento em sua rotina diária.

Assim, nesse meio de criação e gerenciamento de conhecimentos, o secretário executivo precisa entender a complexidade de sua função e, com sua atuação, consolidar seu papel como gestor do conhecimento secretarial.

Gestão do conhecimento secretarial

Entender como são geridos os conhecimentos produzidos no âmbito secretarial tem sido o desafio de muitos pesquisadores ligados à área, no sentido de apresentar conceitos inéditos sobre o saber em secretariado. Nonato Júnior

(2009, p. 151), em seus estudos sobre a demarcação do campo científico do secretariado, destaca as ciências da assessoria como responsáveis pelo lançamento de dispositivos para entender como funciona o conhecimento em secretariado, bem como sua estrutura e caminhos de produção teórica, os quais muitas vezes estão ocultos nos processos de conhecimento secretarial.

Por ser uma área em plena ascensão e necessitar de estudos científicos publicados a seu respeito, o secretariado vem despontando com inúmeros conhecimentos, talvez a maioria presente somente no cotidiano do trabalho, sem ainda terem sido explorados e registrados.

Vários intelectuais do secretariado investigaram ao longo dos últimos anos o fazer das assessorias sob o viés da pesquisa acadêmica aplicada, ou seja, estudos que refletem sobre as práticas de secretariado nos domínios de assessoria gerencial, comunicação, documentação, gestão da informação secretarial, tecnologias secretariais, entre outras abordagens, as quais possibilitaram a percepção de que há muito conhecimento para ser estudado no domínio do secretariado executivo (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 34-35).

Por consequência, se há muito conhecimento a ser estudado, é sinal de que o secretário executivo tem seus próprios conhecimentos para gerir e compartilhar, configurando-se como gestor do conhecimento produzido em sua área de atuação. E entre esses conhecimentos destacam-se as práticas secretariais, organização, planejamento e execução de eventos, informática e tecnologias,

idiomas, marketing, liderança, finanças, psicologia, comércio exterior, economia, gestão de documentos, gestão de equipes, etiqueta, assessoria a variados setores, legislação e inúmeras outras que fazem parte da rotina secretarial e são geridos pelo secretário executivo, que, além de saber como atuar, agrega valor aos processos, tornando-os conhecimentos secretariais.

Neiva e D'Elia (2009, p. 29) destacam o perfil do profissional secretário no mundo globalizado, funcionando como elo entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores, gerenciando informações e administrando processos de trabalho.

Na mesma linha, Rodighero e Grzybowski (2009, p. 160) descrevem que o papel do secretário executivo está sendo revisto constantemente, visto que o profissional está diretamente envolvido nos processos de gestão da empresa, atuando em cargos de assessoria, direção, gerência, supervisão ou como encarregado administrativo de secretarias. Mata (2009, p. 222) complementa que, independentemente do setor em que atue, o secretário executivo está sempre ao lado do poder decisório, mesclando competências técnicas e comportamentais, reunindo o fazer e o assessorar, escolhendo ferramentas tecnológicas, administrando conflitos e acompanhando objetivos.

Tantas habilidades e competências possibilitam ao secretário executivo uma maior autonomia no que tange ao gerenciamento dos conhecimentos criados e utilizados em seu trabalho, aspecto que dependerá, em parte, da empresa, ao disponibilizar os meios necessários,

porém a responsabilidade maior é do profissional, no sentido de qualificar-se para que seja propriamente o gestor do conhecimento secretarial.

Nonato Júnior (2009) destaca que o secretário executivo necessita configurar alguns comportamentos enquanto gestor de conhecimento secretarial, tais como:

- Compreender a história e o desenvolvimento do pensamento científico;
- Conhecer o processo histórico e epistemológico de fundação e atuação de sua área de conhecimento;
- Refletir sobre os paradigmas das ciências sociais na atualidade, suas fronteiras, limites e demandas;
- Pensar a assessoria enquanto atividade geradora de conhecimentos complexos;
- Indagar sobre as “condições de possibilidade” de aplicação do conhecimento secretarial, bem como suas condições de gestão;
- Relacionar conceitos de Informação, Tecnologia, Educação, Ciência e Filosofia com as demandas do *fazer* e o *saber* do Secretariado na atualidade (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 240).

Nessa perspectiva, observamos que o secretário precisa, inicialmente, saber o que envolve o conhecimento da área em que atua, no caso a secretarial, para então incorporar o perfil de gestor deste conhecimento. Em especial, esse profissional precisa visualizar as condições de aplicabilidade de seus conhecimentos e torná-las transparentes à organização.

Davenport e Prusak (2003, p. 139) citam, entre outras responsabilidades de um diretor do conhecimento, a de

construir uma cultura do conhecimento, criar uma infraestrutura para a gestão do conhecimento e tornar a atividade economicamente compensadora.

Diante dessas responsabilidades, o secretário executivo, como diretor do conhecimento secretarial, buscará evidenciar como e quanto a empresa pode ganhar com o gerenciamento e a aplicabilidade dos conhecimentos secretariais, pois somente assim conseguirá mostrar a importância que a gestão do conhecimento secretarial tem para a organização.

Tecnologias aliadas no compartilhamento e armazenagem do conhecimento

O conhecimento produzido representa significado para a organização, o qual pode se configurar como resposta para algum problema ou, até mesmo, como os passos para determinada ação. Para isso, os conhecimentos produzidos necessitam ser avaliados, tendo por objetivo analisar suas condições de utilização e, caso não ofereçam possibilidades de uso, ser descartados.

Para Terra (2005, p. 2) a gestão do conhecimento exige certo grau de sofisticação intelectual, empatia verdadeira para envolver os colaboradores e capacidade de abstração para entender a natureza do conhecimento que se pretende gerir, compreendendo quais ferramentas, métodos e processos serão mais eficazes para estimular seu desenvolvimento, compartilhamento e proteção.

Dessa maneira, é preciso que o gestor do conhecimento, neste caso o secretário

executivo, como responsável por gerir os conhecimentos secretariais, tenha em mente as possibilidades de utilização, disseminação e armazenagem dos seus conhecimentos. É nesse aspecto que a organização tem papel fundamental no sentido de disponibilizar os meios para que esse processo ocorra e, além disso, conservar um espaço onde os conhecimentos secretariais possam ser registrados, compartilhados e, se possível, aplicados.

Gerir conhecimento não é algo simples, porque existe na cabeça das pessoas. Por isso, o que importa são as manifestações do conhecimento de cada pessoa, que, com suas ações e decisões, agrega valor aos processos. Assim, a gestão do conhecimento ocupa-se dos processos gerenciais e da infraestrutura física e digital que facilitem, favoreçam e estimulem os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos (TERRA, 2005, p. 2).

É pensando nisso que muitas organizações adquirem *softwares* específicos para registro de conhecimentos, uma espécie de banco de dados de que os colaboradores se valem quando necessitam de alguma orientação. No aspecto secretarial, seria um dispositivo, virtual ou não, que mantenha registrados os conhecimentos produzidos e utilizados pelos profissionais de secretariado e que são indispensáveis para o funcionamento dos processos e, até mesmo, para o desenvolvimento da organização.

De acordo com Terra (2005, p. 192), o uso de sistemas de informação para o compartilhamento de conhecimentos se

dá por meio de várias tecnologias, entre as quais: *intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-videoconferencing, eletronic bulletin boards, etc.*

Muitos repositórios de conhecimentos são utilizados atualmente e, segundo Davenport e Prusak (2003, p. 158), o melhor exemplo é a internet, como o meio mais amplo e fonte de conhecimento externo. No entanto, em razão de sua amplitude, a internet pode oferecer conhecimentos que não sejam seguros.

Ainda quanto aos repositórios de conhecimento, Davenport e Prusak (2003) destacam três tipos básicos:

- 1 conhecimento externo (exemplo: inteligência competitiva)
- 2 Conhecimento interno estruturado (exemplo: relatórios de pesquisa, materiais e métodos de marketing orientado para produtos)
- 3 Conhecimento interno informal (exemplo: bancos de dados de discussão repletos de know-how, também chamado de lições aprendidas) (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 175).

Nesse sentido, podemos observar que, conforme o tipo de conhecimento, existirá uma forma para registrá-lo e armazená-lo, devendo a empresa possibilitar esse processo. No caso do secretário executivo, o qual se apresenta como criador e gestor dos conhecimentos secretariais, precisa, em conjunto com a empresa, programar e desenvolver tecnologias que sejam capazes de absorver e disseminar os conhecimentos, contribuindo, assim, com o sucesso da empresa. Entre essas tecnologias se destacam

as planilhas eletrônicas de controle, geralmente criadas a partir do Excel, e relatórios em documentos de Word, os quais são criados por meio do sistema de informações gerenciais, podendo ser desenvolvidos pela própria empresa e adequados a toda organização.

Portanto, a gestão do conhecimento secretarial é um processo que requer competências por parte do secretário executivo, no sentido de entender como ocorrem os processos no meio em que atua, visualizando quais informações e conhecimentos circulam, quais são significativos e, por isso, merecem ser gerenciados, registrados e compartilhados e o que tudo isso implica para a organização.

Procedimentos metodológicos

O presente estudo classifica-se como exploratório e descritivo, por ter como objetivo observar e registrar dados referentes ao processo de gestão do conhecimento do secretário executivo, buscando analisar suas implicações para a empresa. Este trabalho visa descrever a atuação desse profissional enquanto gestor do conhecimento produzido em sua área.

Quanto ao método, foi utilizado o estudo de caso. Para escolha do caso a ser investigado foram considerados alguns critérios não probabilísticos referentes à seleção de amostra, os quais Nakatani (2009) descreve como o tipo de amostragem em que o pesquisador faz a seleção dos elementos a que tem acesso, considerando acessibilidade ou conveniência.

Dessa forma, foi feita a busca por um profissional graduado em secretariado executivo que tivesse continuado os estudos na área, considerando também sua atuação na área secretarial. Além disso, a acessibilidade foi um item essencial na seleção, primando-se por um caso existente na mesma cidade onde o estudo seria desenvolvido, ou seja, em Passo Fundo - RS, a fim de permitir, caso necessário, observações *in loco*. Assim, a escolha recaiu sobre um profissional de secretariado com pós-graduação na área que trabalha em uma empresa do ramo de transporte rodoviário de cargas, situada em Passo Fundo, estado do Rio Grande do Sul.

Para que o estudo fosse realizado amplamente, a entrevista foi a técnica de coleta mais eficiente, pois garante de forma completa a obtenção das informações. A entrevista foi realizada no dia 12 de julho de 2011 na residência da pesquisadora, tendo a duração de 40min, entre gravação do áudio e conversa informal sobre o tema pesquisado. Realizada de forma semiestruturada, a entrevista abordou questões previamente formuladas, tais como:

- 1) Qual o ramo de atividade e abrangência da empresa?
- 2) Há quanto tempo atua nesta empresa?
- 3) Quais são as atividades que você realiza diariamente?
- 4) Dentre as atividades citadas, quais considera mais importantes?
- 5) O que você considera como conhecimento?

- 6) Quais conhecimentos são geridos por você no ambiente organizacional?
- 7) Os conhecimentos produzidos por você são compartilhados na empresa?
- 8) Você se sente incentivada a contribuir com seus conhecimentos dentro da empresa?
- 9) Que tipos de tecnologias são utilizadas para armazenagem e compartilhamento dos conhecimentos? Tais tecnologias estão à disposição de toda organização?
- 10) A empresa, em algum momento, já aplicou algum conhecimento produzido ou gerido por você no ambiente organizacional?
- 11) Que análise você faz quanto à visão que a empresa tem sobre o profissional secretário?

As questões seguiram os objetivos da investigação a fim de responder aos problemas de pesquisa e foram elaboradas tendo como base o questionário proposto por José Cláudio C. Terra (1999) em tese defendida na Escola Politécnica da USP para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, tendo como intuito de analisar e conceituar práticas de gestão do conhecimento de empresas.

Quanto ao exame dos dados, após a entrevista foi realizada a transcrição para, então, proceder à análise qualitativa dos mesmos. A análise de conteúdo foi a técnica adotada para a interpretação dos dados. Nesse sentido, foram utilizadas unidades de registro, as quais, segundo Minayo (1994, p. 75), podem ser empregadas sob diversas modalidades. Assim, as respostas foram divididas em tópicos, conforme o assunto, conside-

rando que a ideia central é a gestão do conhecimento secretarial, sua implicação para a empresa, o modo como os conhecimentos secretariais são compartilhados e armazenados e as tecnologias utilizadas nesse processo.

Apresentação e discussão dos resultados

Descrição da empresa investigada e perfil do entrevistado

A empresa investigada atua no ramo de transporte rodoviário de cargas e está situada em Passo Fundo, Rio Grande do Sul. A organização, considerada de

pequeno porte, presta serviços de planejamento, execução, controle, transporte e movimentação de produtos e busca ser referência nacional no segmento de transportes através da inovação dos processos logísticos. Abrange atualmente o estado do Rio Grande do Sul, mas trabalha com planos de expansão para Santa Catarina e Paraná.

A empresa em que o sujeito da pesquisa trabalha faz parte de um grupo de empresas do norte gaúcho iniciado em 2004, que atua também como corretora de produtos agrícolas e corretora de seguros, trabalhando com fomento mercantil e prestando, ainda, assessoria e consultoria em processos ambientais, conforme o organograma abaixo:

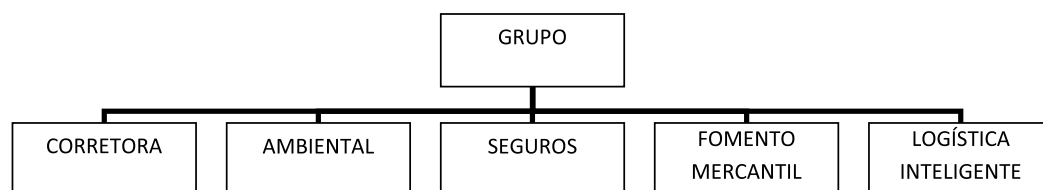


Figura 1 - Organograma do grupo de empresas

Os funcionários são treinados com o objetivo de corresponder à confiança depositada na empresa por meio de um planejamento específico para o transporte de cada carga. Em seu quadro funcional, o grupo possui vinte funcionários e um gestor, ou seja, o sócio administrador responsável por todas as empresas do grupo. A empresa de logística inteligente dispõe de dois funcionários efetivos, sendo um responsável pela área comercial e outro, pelos setores administrativo e financeiro, ou seja, o secretário executivo.

O profissional entrevistado, do sexo feminino, é formado em Secretariado Executivo Bilíngue pela Universidade de Passo Fundo e está concluindo especialização em Assessoria Executiva pela mesma instituição. Possui em seu currículo diversos cursos de aperfeiçoamento, entre os quais cursos sobre tributação básica, finanças, ICMS para transportes, curso de pregoeiro e operador de licitações, cursos específicos na área do agronegócio e ainda realiza curso de inglês, encontrando-se no nível avançado.

O secretário executivo atua no grupo de empresas há quatro anos e, na área de transporte rodoviário, há dois anos. Iniciou suas funções como auxiliar administrativo e atualmente é registrado como encarregado administrativo, exercendo funções de administração, finanças e específicas de secretariado.

Secretário executivo como gestor do conhecimento secretarial

O secretário executivo, enquanto gestor do conhecimento produzido em sua área, agrega muitas funções e competências ao seu perfil, as quais o tornam um agente fundamental no contexto organizacional. Muitos conhecimentos são criados, gerenciados e disseminados na organização, os quais podem estar aparentemente visíveis, ou não. Para tanto, é preciso iniciar uma investigação analisando o que é feito, como é feito e por que é feito no trabalho, visando ao registro e ao compartilhamento dos mesmos.

Nonato Júnior (2009, p. 93) afirma que os conhecimentos da área secretarial crescem e se complexificam mundialmente, gerando uma ampla demanda epistemológica. Assim, o secretariado vem se constituindo como uma área de conhecimento interdisciplinar e uma prática profissional indispensável ao sucesso de qualquer trabalho organizado.

Nesse sentido, o secretário executivo investigado destacou que as funções realizadas por ele na empresa são inúmeras, das quais algumas foram assimiladas no decorrer do trabalho, buscando conhecimentos além daqueles aprendidos em sua graduação.

O profissional dessa empresa realiza diariamente pagamentos, recebimentos, mantém contato com clientes e fornecedores, faz a atualização dos cadastros dos motoristas, agenda reuniões e visitas, gerencia as informações da empresa e de seu setor e, ainda, supervisiona o colaborador responsável pela área comercial. Além disso, alimenta o banco de dados da empresa com informações sobre pagamentos, recebimentos e cadastros de clientes e fornecedores. Frequentemente, o secretário executivo é solicitado a realizar a análise de novos projetos ou mecanismos, os quais são passados para fins de estudo quanto à viabilidade de utilização ou simples levantamento de informações.

As atividades realizadas normalmente pelo profissional não seguem um roteiro predeterminado, ou seja, são realizadas por ordem de importância, estando o que é mais urgente em primeiro lugar. Essa avaliação de urgência e importância cabe ao secretário executivo, que enfatiza “Utilizo um esquema de administração do tempo e gestão de atividades.”

No que tange aos conhecimentos que o profissional gerencia no âmbito organizacional, destaca a busca constante por informações ligadas ao setor de transporte rodoviário de cargas, as quais precisam ser procuradas, organizadas e disseminadas por ele. Conforme relato, diariamente chegam ao secretário muitas dúvidas por parte dos clientes e colegas, sendo sua responsabilidade buscar informações e saná-las. Na busca por essas informações, o secretário agrega valor às mesmas transformando-as em

conhecimento. Durante (2010, p. 56) afirma a importância do papel do secretário executivo no gerenciamento das informações, considerando que as informações que passam pela empresa podem ser transformadas em conhecimento, o que depende, em parte, da compreensão e direção dadas pelo secretário.

Ao ser questionado sobre o que é conhecimento, o profissional considerou ser “a capacidade de pegar uma informação, absorvê-la e modificá-la, aplicando-a em diferentes áreas, independente se a área for diferente da sua formação.” Tal afirmação é confirmada por Davenport e Prusak (2003, p. 7) ao argumentarem que a informação só se transforma em conhecimento após os seres humanos fazerem virtualmente todo o trabalho, ou seja, comparar as informações identificando que implicações trazem para as decisões, quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado e, pela conversação com outras pessoas, analisar o que estas pensam da informação.

Segundo o secretário entrevistado, a empresa incentiva a criação de novos conhecimentos, motivando os funcionários a contribuir, oportunizando-lhes a participação em cursos e treinamentos sobre os mais diversos e atuais assuntos relacionados à área do transporte rodoviário, administração e finanças. O incentivo à criação de conhecimento, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), deve ser entendido como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelas pessoas, considerando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Quanto ao conhecimento produzido especificamente em âmbito secretarial, a empresa tanto apoia quanto aplica tais conhecimentos na organização. Como exemplo, o profissional de secretariado destacou um conhecimento produzido por ele e aplicado na empresa referente à organização de eventos. A empresa, ao realizar seu primeiro e maior evento, solicitou ao secretário que organizasse todos os procedimentos que influenciariam no planejamento, organização e execução desse.

Então, o secretário, com os conhecimentos obtidos na graduação, criou procedimentos para realização de eventos, os quais estabelecem todos os passos, desde documentos, lista de presença, cerimonial, entre outros aspectos. A partir do primeiro evento, em razão do sucesso obtido com o modelo criado pelo profissional, a empresa adotou o método e, sempre que um evento é programado, ele é chamado para dar novas sugestões. O método tornou-se documento da empresa e é adaptado a cada evento realizado, assim, o conhecimento foi disseminado e memorizado na empresa, ou seja, o que antes era conhecimento individual foi socializado e agora é da organização.

No que tange à participação do secretário na tomada de decisões, o profissional revelou que sua contribuição se dá por meio dos conhecimentos que repassa para a gerência, como relatórios, planilhas de custos e outros documentos, influenciando diretamente na tomada de decisão do gestor. Essa prática é corroborada por Rodighero e Grzybovski (2009, p. 173) ao afirmarem que o secretário executivo, com o grande avanço tecnoló-

gico, exerce funções de apoio à execução de tarefas dos negócios e oferece dados processados para a tomada de decisões.

Como exemplo, no caso investigado, em algumas negociações, o gestor solicita ao secretário que faça uma análise por meio do estudo de relatórios e lhe repasse quanto pode ser investido em tal setor. Ao receber essa informação, o gestor a utiliza para a decisão, a qual é feita geralmente em conjunto com os demais funcionários.

Além disso, o secretário ressaltou que tem a liberdade de tomar decisões quando a gerência não está presente. Esse processo ocorre mediante contato com a gerência, que pode ser via telefone ou virtual, mas o profissional tem plenas condições de analisar o processo e proceder à decisão, tendo o aval da empresa.

Conhecimentos secretariais: registro e compartilhamento

A criação de conhecimento é algo importante, no entanto o seu registro é algo fundamental para que as demais pessoas possam usufruir e agregar mais valor ao conhecimento. No caso estudado, a empresa tem a cultura de armazenar e compartilhar os conhecimentos que nascem dentro dela e também aqueles assimilados ao longo do processo. Essa percepção vai ao encontro do posicionamento de Terra (2005, p. 127) ao admitir que nas organizações onde o compartilhamento de conhecimento é visto como valor fundamental as pessoas têm amplo acesso às informações e aos conhecimentos.

O sujeito da pesquisa revelou que tem o hábito de armazenar as informações que considera importantes para a empresa, com vistas a transmiti-las futuramente, caso seja necessário. Tais conhecimentos são guardados no computador utilizado pelo profissional, porém o acesso é amplo a toda organização.

A empresa utiliza um sistema de gestão de informações específico, denominado “Mais Frete”, que dispõe de funções de controle financeiro, controle de emissão de documentos e controle de cadastros de clientes e fornecedores. Além disso, são utilizadas frequentemente planilhas eletrônicas do Excel.

Um exemplo claro do registro e compartilhamento dos conhecimentos secretariais é o método de organização de eventos citado anteriormente, que foi criado pelo secretário executivo e a empresa registrou, mantendo-o disponível para quando for necessária sua utilização. Cabe lembrar que o grupo de empresas também tem acesso a esse, não somente a empresa de transporte rodoviário.

Além disso, as transferências de conhecimento ocorrem diariamente por meio das conversas entre colaboradores da empresa ou do grupo, os quais mantêm contato entre eles. Davenport e Prusak (2003, p. 108) corroboram que essas transferências cotidianas de conhecimentos fazem parte da vida organizacional e são vitais para o sucesso de uma empresa.

A empresa tem por cultura realizar reuniões mensais para a apresentação de resultados, discussão de assuntos administrativos e compartilhamento de

conhecimentos, como apresentação de novidades referentes ao setor. Nessas reuniões, geralmente organizadas pelo secretário executivo, os funcionários podem opinar, sugerir e discutir assuntos relacionados ao cenário atual. Além disso, quando um colaborador participa de um curso ou de alguma outra formação, é realizada uma reunião semanal para que repasse os conhecimentos obtidos aos demais.

Quanto aos repositórios de conhecimento, a empresa possui banco de dados próprio, onde são armazenados eletronicamente todos os documentos e conhecimentos da empresa e também uma espécie de biblioteca, com livros à disposição dos colaboradores. Para Davenport e Prusak (2003, p. 177), esses repositórios do conhecimento podem ajudar a reforçar os rituais e rotinas culturais da organização.

Existem também departamentos e pessoas na empresa que servem de referência na busca por conhecimentos, como, por exemplo, o secretário executivo, que dispõe de toda base de conhecimentos referentes à área administrativa, financeira e secretarial. Nesse sentido, o profissional destacou que é muito solicitado para repassar conhecimentos dessas áreas sob sua responsabilidade e que o compartilhamento ocorre por contato pessoal, e-mail ou, dependendo da relevância do assunto, são agendadas reuniões.

Ao ser questionado sobre onde procura os conhecimentos de que necessita e não dispõe no momento que precisa, o secretário revelou que faz buscas na internet, em páginas eletrônicas de ór-

gãos governamentais, em livros ou pede assessoria aos departamentos.

Outro meio de transmissão de conhecimentos utilizado na empresa é o telefone, que, de forma ágil e talvez não tão segura, auxilie nos processos. Conforme o secretário executivo, no contato com o gestor, utiliza geralmente o *e-mail* corporativo para transmitir relatórios, planilhas e outras informações, salientando que o contato pessoal é mais frequente.

Na organização existe um servidor que armazena de forma rápida e segura todos os conhecimentos da empresa, pois é uma preocupação dos gestores manter uma estrutura confiável para guardar toda documentação e trâmites da organização. Existe também um setor de Tecnologia da Informação no grupo, o qual assessora as empresas e semanalmente realiza um *backup* do sistema para fins de segurança. Neste setor atua um profissional formado em Ciências da Computação. No entanto, o acesso ao banco de dados é livre a todos os colaboradores, os quais podem fazer buscas ao sistema.

Conclusões

A gestão do conhecimento secretarial é uma realidade nas organizações. Com a complexidade das funções desempenhadas atualmente pelo secretário executivo, faz-se necessário gerir os conhecimentos produzidos por este profissional. Tal processo vem sendo realizado nas organizações, na medida em que o secretário gerencia diversos conhecimentos, de áreas distintas, como por exemplo, administração, marketing, finanças, co-

municação, documentos e várias outras que fazem parte da rotina secretarial. O fazer e o saber do secretariado estão cada vez mais ricos de conhecimentos, os quais repercutem diretamente no desenvolvimento da organização.

A empresa e sujeito investigados estão realizando um contínuo processo de gestão do conhecimento secretarial, visto que o secretário é o gerenciador das informações, às quais ele agrega valor e transforma em conhecimento, ou, em caso contrário, descarta. Os conhecimentos geridos pelo profissional atendem a diversas áreas e ele tem grande influência na tomada de decisões, em virtude das informações que avalia, direciona e torna conhecimento.

O registro e o compartilhamento dos conhecimentos secretariais existem e têm o alcance de toda organização, a qual utiliza sistemas de gerenciamento de informações próprios e orienta a produção e armazenagem de novos conhecimentos. Alguns dos conhecimentos secretariais, os de maior valor, são socializados e memorizados no ambiente laboral, tornando-se conhecimento a organização.

Este caso confirma que a gestão do conhecimento secretarial está presente nas organizações e tem relação direta com os negócios empresariais. Assim, o principal desafio da gestão do conhecimento secretarial é sua consolidação no ambiente organizacional, bem como a constante qualificação dos secretários executivos para que se mantenham capacitados para criar e gerir conhecimentos significativos no ambiente de trabalho.

Secretarial knowledge management and its implications for the organization

Abstract

This study aims to understand the secretarial knowledge management through the practices adopted by a small business in the field of intelligent logistics, located in the northern half of Rio Grande do Sul. Such an approach is necessary in order to analyze what knowledge is managed by the executive secretary, if there is a recording and sharing of them as well as their implications for the organization. The survey was conducted through a single case study and data were collected from semi-structured interview. The content analysis technique was adopted for the interpretation of data. The study found that the management of the secretarial knowledge is a reality in organizations and it directly implies in the organizational development. Therefore, the main challenge of the secretarial knowledge management is its consolidation and the executive secretaries' constant qualification.

Key words: Executive secretary. Knowledge management. Secretarial practice.

Referências

- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Trad. de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DURANTE, Daniela Giaretta. *Tópicos especiais em técnicas de secretariado*. Curitiba: Iesde Brasil, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade pós-capitalista*. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

MATA, Magali Amorim. O papel do secretário executivo na estrutura organizacional e na condução das relações humanas. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. *Gestão secretarial: o desafio da visão holística*. Cuiabá: Adeptus, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

NAKATANI, Márcia Shizue Massukado. *Métodos e técnicas de pesquisa*. Disponível em: <<http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2011.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. *As novas competências do profissional de secretariado*. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

RODIGHERO, Deise; GRZYBOVSKI, Denize. Gestão do conhecimento e o profissional secretário executivo. In: DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto (Org.). *Gestão secretarial: formação e atuação profissional*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.