

**CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE A ATUAÇÃO SECRETARIAL,
ASSOCIADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**THEORETICAL CONCEPCIONS ABOUT THE SECRETARIAL ACTION
ASSOCIATED WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Stefani de Souza

Mestra Profissional pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Servidora Pública Federal no cargo de Secretária Executiva da Direção do Centro Tecnológico (CTC) da UFSC e na função de Chefe do Setor de Apoio Administrativo do CTC.

E-mail: stefani.souza@ufsc.br

Dante Luiz Juliatto

Pós-doutor em Empreendedorismo pelo Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA da Universidade de Évora/Portugal. Coordenador de Projetos do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC.

E-mail: dante.juliatto@ufsc.br

Katia Denise Moreira

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Assessora do Gabinete da Reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: katia.denise@ufsc.br

Juliana Cidrack Freire do Vale

Mestre em Administração e Controladoria (PPGA/UFC)

E-mail: juliana.cidrack@ufsc.br

Recebido em: 02/11/2017

Revisado em: 10/11/2017

Aceito em: 09/12/2017

CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE A ATUAÇÃO SECRETARIAL, ASSOCIADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Resumo: A principal mudança no perfil do profissional de secretariado executivo é a transição de sua atuação do campo puramente operacional para o campo gerencial. Assim, como gestor de informações e do conhecimento e como administrador dos processos de trabalho, o secretário atua como ponte, interligando realidades, fazendo conexões entre os diversos setores da organização e conectando-se interna e externamente. Nesse sentido, este estudo tem o objetivo de verificar, em linhas teóricas, de que modo o profissional de secretariado executivo pode utilizar a gestão do conhecimento, como um instrumento para atuação. Em termos metodológicos, o trabalho se caracteriza pela abordagem qualitativa e caráter descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados apontaram que o profissional atua, estrategicamente, na sistematização do conhecimento, analisando e direcionando as informações que percorrerão o ambiente organizacional, as quais poderão ser transformadas em conhecimento e, para tanto, pode se valer da gestão por processos, ferramenta que permite a melhor organização das atividades secretariais.

Palavras-chave: Secretário-executivo. Gestão do Conhecimento. Gestão por Processos.

THEORETICAL CONCEPCIONS ABOUT THE SECRETARIAL ACTION ASSOCIATED WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: The main change in the profile of the executive assistant is the transition of his role from a purely operational field to the management field. Thus, as information and knowledge manager and as work processes manager, the executive assistant acts as a bridge, linking realities, making connections between the different areas of the organization and connecting internally and externally. In that sense, this study aims to verify, in theoretical lines, in what way the executive assistant makes use of knowledge management as a tool for acting. In terms of methodology, this study is characterized by qualitative approach and descriptive nature, conducted through bibliographical and documental research. The results indicated that the executive assistant acts strategically in knowledge systematization, analyzing and guiding the information that will travel the organizational environment, which can be turned into knowledge and, therefore, the professional can make use of process management, a tool that adds value and enhances the secretarial activities.

Key-words: Executive Assistant. Knowledge Management. Process Management.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual da sociedade do conhecimento, ou era do conhecimento, no qual o conhecimento é o principal ativo organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), o secretário-executivo, que antes executava apenas tarefas operacionais, simples e rotineiras, agora assume um novo perfil empreendedor, voltado não somente à assessoria, mas também à gestão e consultoria (MOREIRA; SANTOS; MORETTO NETO, 2015).

Seja no atendimento aos clientes, nas reuniões com chefias, em negociações, na coordenação de equipes, entre outros, o profissional secretário está sempre avaliando criteriosamente as informações que chegam até ele (GARFIELD, 1986). Dessa forma, julga quais informações são importantes, e por isso devem ser passadas adiante e transformadas em ações e conhecimento. Isso demonstra a complexidade do trabalho executado pelo secretário e o valor que a profissão assume, além da intensa relação com a gestão da informação e do conhecimento (ECCO; ROCHA, 2009; DURANTE, 2010).

No que diz respeito ao seu papel como gestor de informações e administrador de processos de trabalho, destaca-se que a adoção da gestão por processos, como ferramenta de gestão do conhecimento, vem a auxiliar o secretário no aperfeiçoamento das formas com as quais lida com o conhecimento, possibilitando, por meio da sistematização, a obtenção de melhores níveis de desempenho em suas funções.

Face ao exposto, emerge o questionamento: De que modo o profissional de secretariado executivo pode utilizar a gestão do conhecimento como um instrumento de atuação? Com vista a responder a tal questão, este estudo tem como objetivo verificar, em linhas teóricas, de que modo o profissional de secretariado executivo pode utilizar a gestão do conhecimento, como um instrumento para atuação. Quanto aos elementos auxiliares, que compõem a trajetória para o alcance do proposto, têm-se: a) apresentar a profissão de secretariado executivo com ênfase na evolução das competências secretariais; b) abordar o contexto da gestão do conhecimento, alinhada à gestão por processos como ferramenta para a gestão do conhecimento e c) tratar da relação do profissional secretário com a informação e o conhecimento.

O estudo se justifica pela evolução da profissão e, nesse sentido, pela essencialidade em buscar ferramentas de gestão, para uma atuação cada vez mais eficaz. Também se julga importante tratar da gestão do conhecimento na esfera secretarial, uma vez que, o profissional secretário tem posição de interface entre os níveis estratégico e operacional das organizações. Ademais, considera-se relevante para a área, a discussão de teorias que agreguem valor e promovam o aperfeiçoamento das atividades secretariais, visto que se trata de campo emergente em termos de cientificidade.

Em termos de estruturação do estudo, após esta introdução, será disposta a fundamentação teórica que dissertará sobre a trajetória histórica e competências do secretário-executivo, e a gestão do conhecimento, com foco na gestão por processos. Na sequência, são expostos os procedimentos metodológicos e, em seguida, os resultados e discussões acerca do profissional secretário inserido no processo de conhecimento organizacional. Por fim, o artigo segue com as considerações finais e referências utilizadas na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A EVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

A origem da história do secretariado executivo não tem uma data precisa, surgindo juntamente com o início da produção de conhecimento humano (NATALENSE, 1998), “[...] da necessidade humana de produzir conhecimentos complexos” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 80). Desde que surgiu na Antiguidade, na figura dos escribas (NATALENSE, 1998; NONATO, 2009), a profissão de secretariado executivo vem se modificando ao longo dos séculos. anos. Acontecimentos no contexto mundial e brasileiro influenciaram o desenvolvimento do secretariado executivo, dentre eles: as duas Grandes Guerras mundiais (NATALENSE, 1998), momento em que surge a figura da mulher secretária; a inserção da tecnologia nas organizações que possibilitou ao profissional participar de novos processos organizacionais (NEIVA; D’ ELIA, 2009); e a regulamentação da profissão no contexto brasileiro (BRASIL, 1985).

No que diz respeito aos eventos que impulsionaram a trajetória do secretário-executivo, destaca-se, especialmente, o avanço tecnológico, que possibilitou que novos processos passassem a fazer parte da rotina do secretário-executivo. Nonato Júnior (2009) reconhece que a tecnologia nos escritórios impulsionou a profissão, permitindo que a história do secretariado executivo ganhasse novos rumos, aproximando-se dos processos de gestão do conhecimento.

De acordo com Bendassoli (2009), a ascensão profissional na era contemporânea depende da relação sujeito-trabalho, ou seja, do indivíduo com ele próprio e com a organização em que atua, fato que se reflete no perfil profissiográfico, seja ele de secretariado ou de qualquer outra área. Observa-se como necessária a contínua adaptação às demandas do mercado e a adoção de uma postura ativa e visão holística. O Quadro 1 mostra o perfil do profissional secretário ao longo do tempo, apresentando mudanças ocorridas.

Quadro 1 - Perfil do profissional secretário.

Ontem	Década de 90	Século XXI
Formação dispersiva, autodidatismo	Existência de cursos específicos para formação.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento e seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Tarefas traçadas pela chefia.	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados.
Objetivo de trabalho determinado pelo poder da chefia.	Objetivo de trabalho definido pela necessidade do mercado.	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia.	Executivo.	Parceria.

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 37)

Analisando-se as modificações sofridas no perfil do profissional, vê-se que elas acompanham a historicidade do desenvolvimento econômico e social brasileiro. Ainda sobre o perfil contemporâneo do secretário, Durante (2010, p. 19) afirma que

este profissional, da atual sociedade do conhecimento, tem formação multidisciplinar, possui um elevado nível intelectual, assim como “competências técnicas, comportamentais, cognitivas e analíticas”.

Retornando-se a um dos eventos que impulsionaram o secretariado executivo, no contexto brasileiro, a profissão perdeu seu caráter informal no ano de 1985, com a elaboração do texto Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985 (atualizada pela Lei n.º 9.261 de 10 de janeiro de 1996), que regulamentou a profissão. Conforme dispõe o artigo 4º da Lei n.º 7.377/1985, 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 explicações, 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 (BRASIL, 1985).

Apesar de decorridos mais de trinta anos, as atribuições do secretário-executivo ainda são aquelas dispostas na Lei n.º 7.377/85, que dispõe sobre o exercício da profissão. De lá para cá, o perfil do profissional secretário vem apresentando novos padrões de competência, os quais são complexos e diversificados. Marinho (2014) sustenta que as competências profissionais do secretário-executivo foram aperfeiçoadas ao longo dos anos, conforme as dificuldades encontradas pelo profissional. Assim, os indicativos de competências apresentados no Art. 4º já não representam o que é realmente demandado dos secretários-executivos, conforme pode ser observado no Quadro 1, por exemplo.

Outro autor corrobora que o profissional de secretariado reúne competências técnicas e comportamentais (NEIVA; D'ELIA, 2009). Wamser (2010) afirma que, para ter condições de atuar com excelência em um cenário de constantes transformações, o secretário-executivo deve privilegiar, dentre outras, a busca da competência técnica na área de gestão, ou seja, conhecimentos e aplicação de métodos secretariais e gerenciais em áreas específicas de atuação. Para Marinho (2014, p. 30), dentre as competências que esse profissional deve apresentar, estão:

Visão estratégica, por meio da qual o profissional cria condições para realização dos negócios; comunicação, a qual é imprescindível para o

profissional que está em contato com toda a organização e necessita transmitir uma mensagem clara e objetiva independente do receptor; relacionamento interpessoal, que pode ser caracterizado pela eficácia dos trabalhos desenvolvidos em equipe; e facilidade no gerenciamento das metas coletivas e/ou individuais nas quais o profissional secretário está envolvido (MARINHO, 2014, p. 30).

Assim, o secretário-executivo assume perfil mais dinâmico e empreendedor, voltado, além da assessoria, também à gestão (BOEIRA; DURANTE, 2010). Como profissional que apresenta perfil inovador, é comum ao secretário-executivo “questionar processos de trabalho, formas de negociação, buscar melhorias em técnicas já existentes ou ainda desenvolver e auxiliar novas estruturas de poder e liderança dentro das organizações” (MARINHO, 2014, p. 26).

Observa-se, diante do contextualizado, que o profissional de secretariado executivo acompanha as mudanças do mundo globalizado. Desse modo, acredita-se que novas competências para esse profissional surgirão de tempos em tempos. Exemplo disso, é o tratado pela literatura atual sobre a era do conhecimento, em que o conhecimento é o principal ativo empresarial e as organizações recorrem ao capital intelectual como vantagem competitiva e como suporte para decisões mais eficientes.

2.2 NOÇÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Desde a Era Primitiva, onde os homínídeos viviam como nômades, a sociedade humana modificou-se demasiadamente no que diz respeito ao cenário econômico-social. De atividades extrativistas e atividades agrícolas, passando pelo início da produção em larga escala até a globalização, o aumento crescente no volume de informações faz com que profissionais e organizações tenham que formular estratégias competitivas cada vez melhores, a fim de que possam manter-se competitivos no mercado atual (DURANTE, 2010).

Rodighero e Grzybovski (2009) afirmam que desde o final da década de 1980 até a atualidade, “o grande desafio das organizações está em processar um grande conjunto de informações para a tomada de decisão gerencial com maior grau de certeza” (RODIGHERO; GRZYBOVSKI, 2010, p. 170). Dessa maneira, um dos motivos da adoção de ferramentas de gestão do conhecimento é a redução do grau de incerteza do processo de tomada de decisão.

No intuito de compreender a gestão do conhecimento, faz-se necessário, primeiramente, conceituar dado, informação e conhecimento. Davenport e Prusak (1998) propõem a seguinte distinção, que pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 - Dado, informação e conhecimento.

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

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

Dado, informação e conhecimento não são sinônimos. Mais tarde, Davenport e Prusak (2003) comentaram que as diferenças entre os termos são, normalmente, uma questão de grau. Segundo os autores, os “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 2), sendo a matéria-prima fundamental para a criação da informação. Todas as organizações necessitam de dados, porém, eles por si só têm pouca relevância ou propósito; diferenciam da informação, pois, esta tem significado. Ou seja, após ganharem certa carga semântica, os dados formarão o conjunto de informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Por fim, o conhecimento

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento é criado por indivíduos e que cabe à organização o gerenciamento do conhecimento individual, a fim de que ele se torne organizacional e que, assim, possa se traduzir em melhorias nos processos da organização, em inovações e em memória organizacional. Os autores sustentam que “empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39).

A dinâmica da criação do conhecimento nas organizações exige a interação entre as duas formas de conhecimento existentes: o tácito e o explícito. Observa-se que a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008) considera duas dimensões da criação do conhecimento: a epistemológica e a ontológica. É nelas que ocorre a “espiral” de criação do conhecimento. A teoria preocupa-se com a criação no ambiente organizacional e não com a esfera individual, por isso a “ontologia” da teoria se refere a diferentes níveis de entidades que criam o conhecimento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Em relação à dimensão ontológica, sabe-se que o conhecimento é criado pelos indivíduos, sendo impossível que seja criado nas organizações sem que haja pessoas. Todavia, mesmo que a organização em si não o crie, ela pode apoiar os indivíduos criativos, proporcionando-lhes um ambiente apropriado à criação em nível organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Já com relação à dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (2008) valem-se da distinção de Michael Polanyi (1966), entre conhecimento tácito e explícito. O autor descreve o conhecimento tácito como sendo pessoal e específico ao contexto, e, por isso, torna-se difícil formalizá-lo e disseminá-lo. O conhecimento explícito, ou codificado, por sua vez, é definido como aquele que se pode transmitir via linguagem formal.

O modelo dinâmico de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), chamado de Conversão do Conhecimento, pressupõe que “o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67). Segundo os autores, são quatro os modos de conversão: i) socialização: de tácito para tácito; ii) externalização: de tácito para explícito; iii) combinação: de explícito para explícito e iv) internalização: de explícito para implícito (SECI). Tais correlações são os elementos constituintes do chamado “*motor* de todo o processo de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 55).

Em termos organizacionais, para que ocorra a criação de conhecimento, o tácito, acumulado pelos membros da organização em nível individual, precisa ser socializado, iniciando-se assim uma nova espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Portanto, para que uma organização seja criadora de conhecimento é necessário que seus gestores primeiro compreendam o que ele é e o que devem fazer para explorá-lo.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 9) descrevem a gestão do conhecimento como “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente por meio da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”. Já Santos e Varvakis (2013) dizem que se trata de um método integrado de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a competitividade, melhorar a qualidade, o crescimento e a rentabilidade das organizações.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que a gestão do conhecimento deve ser realizada não pelo conhecimento em si, mas sim, para que sirva, junto com o aprendizado, aos fins maiores da organização.

A gestão do conhecimento não terá sucesso se não houver trabalhadores e gerentes cujo principal trabalho envolva extrair e editar o conhecimento daqueles que o têm, facilitar redes do conhecimento e implantar e gerir infraestruturas de tecnologia do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 210).

Em síntese, o conhecimento é o ativo que faz as organizações funcionarem e, cada vez mais, os processos relativos a ele estão sendo valorizados, assumindo a característica de potencializadores da vantagem competitiva (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Desse modo, acredita-se na relevância da adoção de uma visão administrativa com base nos processos, para aqueles que desejam melhorar a gestão do conhecimento organizacional.

O gerenciamento dos processos de trabalho é matéria amplamente discutida nos últimos anos e os gestores estão, cada vez mais, envolvidos na perspectiva de intensificar iniciativas de gestão e aperfeiçoar as já existentes nas organizações. Tais práticas possuem como propósito facilitar o entendimento por todas as partes envolvidas no processo de gestão, implicando-as na perfeita execução dos fluxos de trabalho.

Nesse sentido, considera-se que os gestores de uma organização e seus colaboradores desenvolvem suas atividades com um mesmo propósito: o de manter a organização viva e atendendo às necessidades de seus clientes e usuários. Nessa direção, muitas organizações têm adotado a gestão por processos para obter melhores resultados em seus produtos ou serviços entregues aos clientes e usuários finais bem como oferecer melhores condições de trabalho aos clientes internos ou colaboradores.

2.3 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO POR PROCESSOS COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o surgimento da informática, intensificado principalmente a partir dos anos 80, as organizações puderam acelerar a corrente de informações entre fornecedores, clientes e usuários em geral. Para que essa corrente pudesse ser realmente tenaz, o elo entre esses dois elementos teria de ser fortificado e o meio principal para isso seria o de intensificar programas de melhorias e organização interna, abrangendo desde o nível estratégico até o operacional (MISCHE, 2002). Dessa maneira, segundo o mesmo autor, a visão sobre sistemas, composto por entradas de informações, algum processamento (agregação de valor) e saídas, as organizações conseguiram operacionalizar avanços consideráveis na melhoria de processos empresariais aliados principalmente à tecnologia recém-descoberta, a informática.

Para Mische (2002), os sistemas de informação representam o progressivo e interativo ciclo de fusão de tecnologias, recursos humanos, conhecimento e processos operacionais, acontecendo juntamente. Uma das ações difundidas nas últimas décadas foi a de sistematizar informações individuais, transformando-as em um macro sistema, no qual as informações internas poderiam percorrer todos os setores da organização. Sobre tal entendimento, o mencionado autor ressalta que, visto de uma perspectiva tecnológica, sistemas integrados são responsáveis pela fusão de diferentes e frequentes incompatibilidades tecnológicas, aplicativos, dados e comunicação em uma arquitetura uniforme de tecnologia de informação e estrutura funcional de trabalho.

A esse contexto insere-se o processo de gestão do conhecimento que, para Davenport e Prusak (2003) é composto por três etapas: i) geração; ii) codificação e iii) transferência do conhecimento. Os autores sugerem que o objetivo da segunda etapa, a codificação, é “apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 83). Ainda segundo esses autores as empresas que desejam codificar o seu conhecimento devem seguir quatro princípios: i) os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir; ii) os gerentes devem ser capazes de identificar o conhecimento

existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos; iii) gerentes do conhecimento devem avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação e iv) os codificadores devem identificar um meio apropriado para a codificação e a distribuição (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Ressalta-se que o mapeamento das fontes do conhecimento corporativo é uma fase importante do processo de codificação, que representa ou insere o conhecimento em formatos que permitem compartilhá-lo e armazená-lo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). De acordo com os autores, a criação de modelos do conhecimento costuma ser vantajosa quando é utilizada para auxiliar os gerentes a entender e melhorar determinada operação. Além disso, a codificação permite que o conhecimento permaneça na organização, visto que passa a existir para todos os usuários e não somente na mente dos gerentes dos processos, que podem deixar a empresa e levar consigo todo o seu conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Ao dissertado cenário incorpora-se a gestão por processos, que compreende a organização de informações e conhecimentos suficientes para análise estratégica da organização (HAMMER; CHAMPY 1995). Adotar uma abordagem de processos significa, segundo Davenport (1994), aderir a procedimentos sob o ponto de vista do cliente, pois os processos são o arcabouço por meio do qual a organização procura gerar valor para eles. O referido autor diz, ainda, que os processos precisam de donos claramente definidos, os quais são os responsáveis por fazer com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas por meio do gerenciamento.

Nessa direção, uma das formas de operacionalização da visão por processos está baseada em *softwares* desenvolvidos especialmente para esta finalidade. Tais *softwares* são chamados de *Business Process Management* (BPM), que além de servirem de apoio para o desenvolvimento da metodologia de gestão são ferramentas que vêm se tornando aliadas na disseminação de conhecimento dentro das empresas (THIVES JR., 2000).

Para Towers e Schurter (2005), o BPM vem se tornando de vital importância para a competitividade das organizações. O Guia BPM CBOK® (2013) define BPM como uma espécie de disciplina gerencial que associa as estratégias e objetivos organizacionais com as expectativas e necessidades do cliente, por meio de processos.

Nesse sentido, o mapeamento do processo constitui-se como ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos, visto que trata da representação gráfica da sequência de atividades que compõem um fluxo de trabalho (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Essa modelagem é definida pelo Guia BPM CBOK® (2009) como uma técnica que retrata a situação atual (AS IS) e descreve a visão futura dos processos dos negócios (TO BE), a fim de aperfeiçoar tais processos.

Na mesma direção, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) afirmam que a modelagem de processos é uma atividade meio, que se caracteriza como a primeira etapa a ser conduzida com vistas à viabilização da gestão por processos. Dessa forma, a gestão por processos aborda o “estudo, entendimento, otimização e manutenção da divisão e organização das atividades que compõem o trabalho a ser executado” (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 61).

Observa-se que a literatura apresenta diversas notações de modelagem de processos de negócio. A escolha pela melhor opção deve considerar as especificidades da organização, tais como a cultura organizacional, os níveis de compreensão de quem irá ler o modelo e o nível de detalhe e informações exigido para a finalidade do modelo (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Os autores sugerem que a compreensão das partes interessadas seria o fator mais importante, visto que os usuários devem estar aptos a compreender a simbologia da metodologia.

Contudo, Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 50) lembram que a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) é a “maior e mais amplamente aceita notação para modelagem de processo”, por ser a mais moderna e por suprir, por meio de sua simbologia, algumas lacunas apresentadas por outros métodos. O BPMN é um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), que é um grupo que estabelece modelos para sistemas de informação (Guia BPM CBOK®, 2013).

Outra notação citada por Pavani Júnior e Scucuglia (2011) e bastante utilizada são os fluxogramas, precursores das notações modernas. Consiste de um conjunto central simples de símbolos, que pode ser utilizado, por exemplo, para mapear de forma rápida um fluxo de processo que não exija documentação de detalhes (Guia BPM CBOK® 2013), visto que não permite a representação de todas as características e particularidades da notação BPMN. Por ser de simples entendimento,

essa notação é facilmente interpretada e compreendida por colaboradores de todos os níveis da organização (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Tendo em vista que os objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processos de negócio e levando-se em consideração a atuação estratégica do profissional de secretariado executivo, assim como seu papel como gestor, infere-se que a primeira etapa da gestão por processos, o mapeamento ou modelagem de processos, possibilita a esse profissional, um instrumento de levantamento, organização, discussão e padronização de procedimentos necessários ao melhor desempenho de processos de negócios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de direcionar o desenvolvimento deste estudo, optou-se por uma combinação metodológica, que se acredita ser coerente com aquilo com que se objetiva alcançar. Assim, trata-se de uma pesquisa básica, que segundo Schwartzman (1979) tem o intuito de concentração de conhecimentos e informações para sustentação de resultados acadêmicos ou outros de importância específica. Dessa maneira, por ora, propõe-se apenas uma investigação teórica sobre a associação entre a gestão do conhecimento e sua utilização como instrumento para atuação secretarial.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como qualitativo, haja vista que, por meio da análise interpretativa do conteúdo dos dados obtidos, descreveu a atuação do profissional de secretariado executivo associada à gestão do conhecimento. Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa se caracteriza por: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ser descritiva; se preocupar com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; analisar os dados indutivamente; e preocupar-se essencialmente com o significado.

Considerando-se a taxinomia apresentada por Vergara (2013), que propõe dois critérios básicos de classificação de pesquisa, tem-se que, quanto aos seus fins, trata-se de um estudo de caráter descritivo, ou seja, objetiva a descrição das características de um fenômeno, mas não tem compromisso de explicar esse fenômeno (VERGARA, 2013). Desse modo, pretende-se descrever a tanto as

variáveis, secretariado executivo e gestão do conhecimento, quanto a relação entre elas.

Em termos de estratégia de estudo, fez-se uso da pesquisa Bibliográfica, caracterizada como um conjunto sistematizado de conhecimento, alicerçado em bases compostas por materiais já publicados. Tal tipo de pesquisa pode, de acordo com Vergara (2013) oferecer estrutura para outros tipos de trabalho ou então, se findar em sua própria lógica de concepção. Este estudo, naquilo que diz respeito a estratégia, alinha-se a segunda concepção, visto que se utiliza da bibliografia para alicerçar os construtos teóricos, que dão sustentação aos objetivos traçados.

No que se refere aos meios, ou técnicas de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica assume sua primeira significação, exposta no parágrafo anterior. Assim, foi desenvolvida com base em material publicado em livros, guias, artigos científicos e legislações, ou seja, acessível ao público em geral (GIL, 2009), que tivessem ligação com os temas centrais do estudo. Foram utilizados, também, elementos documentais, cujas evidências têm bases legais (leis, decretos etc), relacionadas à profissão secretarial.

Quanto ao tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011) trata de explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens ou expressões, embasados em índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas e, nesse sentido, o analista tem a sua disposição ou cria, operações analíticas, adaptáveis à natureza daquilo que se procura resolver. Nesse sentido, buscou-se uma associação entre as atribuições contemporâneas do secretário executivo e aquilo que oportuniza a gestão do conhecimento, alinhada à gestão por processos, no sentido de a segunda ser utilizada como um instrumento para eficácia de atuação do sujeito primeiro.

Em outras palavras, fez-se a descrição dos elementos constituintes dos fenômenos da evolução secretarial em termos de competências e da gestão do conhecimento, correlacionada a gestão de processos e, na sequência, buscou-se fundir as unidades analíticas com base em seus elementos constituintes e presentes no constructo teórico, a partir do pressuposto de que a gestão do conhecimento pode contribuir para a efetividade da atuação do profissional de secretariado. Na sequência, na seção de apresentação dos resultados e discussões acerca da pesquisa, tem-se o propósito de confirmar ou refutar todo discutido.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em termos de informação, evidencia-se que a matéria está entre as atuais atribuições do profissional de secretariado executivo, as quais são estabelecidas pelas Leis n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985 e n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996, mais especificamente no inciso III, do Artigo 4º, a “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985). Alertam acerca da seleção da informação, Ecco e Rocha (2009), quando expõem sobre a importância da “filtragem” da informação, uma vez que nem sempre as informações são verdadeiras. Os autores lembram que, de fato, muitas são falsas e, quando pulverizadas no meio organizacional podem confundir gestores, colaboradores, clientes e usuários.

O Artigo 10 do Capítulo VI do Código de Ética do Profissional de Secretariado, publicado no Diário Oficial da União em 7 de julho de 1989, trata das relações do profissional com a empresa onde atua. A alínea “c” do referido artigo afirma que “Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades, atuar como figura chave no fluxo de informações [...]” (BRASIL, 1989). Em outras palavras, acredita-se que ao profissional secretário caberia a ação de interpretar e organizar os dados que chegam até ele, atribuindo a eles significação para que então, se tornem úteis ao se transformarem em informação relevante para a organização.

Durante (2010) menciona que informações pertinentes, que merecem ser levadas adiante são “aquelas que irão interferir na tomada de decisão, as que outras pessoas e setores dependem para desenvolver os seus trabalhos e aquelas com potencial para gerar conhecimento” (DURANTE, 2010, p. 58). Para a autora, “o valor agregado pelo secretário aos dados e informações é a principal contribuição do seu trabalho à organização” (DURANTE, 2010, p. 58).

Dessa maneira, pela característica profissiográfica de atendimento e, nesse sentido, de relacionamento com diferentes públicos, o profissional recebe muitos dados e informações diariamente, os quais, sustentados pelo já dissertado, necessitam ser avaliados, no sentido de descartar os desnecessários e agregar valor ao que é relevante. Em relação à última ação, vale retomar que consiste em transformar a informação em conhecimento importante para a organização, para então compartilhá-lo com os demais membros e transformá-lo em conhecimento de nível organizacional (DURANTE, 2010).

Conforme o exposto, é o secretário quem lida com os vários tipos de informações tanto internas, quanto externas, desde locais até internacionais. Sendo assim, acredita-se que a atuação do profissional é fundamental na gestão do conhecimento organizacional. Nesse sentido, Neiva e D'Elia (2009) comentam que o secretariado executivo é um campo multidisciplinar, o profissional secretário utiliza-se do conhecimento generalista que possui para servir de ponte, sendo o intermediador com os diversos setores da organização, conectando-se interna e externamente.

Observa-se forte correlação entre as atribuições do secretário-executivo e fatores de gestão do conhecimento destacados por Souza (2010), especialmente: Estratégia Organizacional; Compartilhamento do Conhecimento; Sistemas de Informação e da Comunicação; Dimensão Humana; e Relacionamento com o Ambiente Externo e as atribuições do secretário-executivo, conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Fatores de gestão do conhecimento e as atribuições do secretário-executivo

Fatores de gestão do conhecimento	Atribuições do secretário-executivo
Estratégia Organizacional	Assessoramento de direções
Compartilhamento do Conhecimento	Gerenciamento de informações
Sistemas de Informação e da Comunicação	Elaboração, controle e arquivo de documentos e correspondências
Dimensão Humana	Coordenação e controle de equipes e atividades
Relacionamento com o Ambiente Externo	- Organização de eventos e viagens - Atendimento a usuários externos e internos - Prestação de serviços em idioma estrangeiro

Fonte: Adaptado de Souza (2010)

Sobre a posição de interface do secretário, Veiga (2010) afirma que a informática e o processo de *downsizing* (processo que promove a redução de níveis hierárquicos) foram os maiores responsáveis pela mudança no papel do secretário-executivo nas organizações. A partir das mudanças tecnológicas e da diminuição das velhas formas hierárquicas, outras atividades, que não aquelas somente técnicas, foram incorporadas às atribuições do secretário e o profissional passou a ter a oportunidade de integrar-se aos processos e a gestão da empresa.

Dentre essas atividades, muitas das que antes eram desempenhadas pelas médias gerências, passaram a ser executadas pelo secretário-executivo, fato que aumentou suas responsabilidades, bem como o grau de complexidade de seu

trabalho, demandando novas competências, capacidades e conhecimento ao profissional. Desse modo, julga-se que é possível encontrar secretários-executivos que atuam como gerentes de nível médio nas organizações (GILES, L.; VALLE, L.I.; PERRYMAN, 1996).

Vale ressaltar que Moreira et al. (2016, p. 63) identificaram, por meio de estudo comparativo, que as competências do secretário-executivo e aquelas do *middle manager* são semelhantes. As autoras concluem o trabalho apontando que

[...] infere-se a partir dos elementos trazidos nesta pesquisa que a posição de *middle manager* emerge no mercado como uma possibilidade para profissionais de áreas diversas do conhecimento, inclusive a de Secretariado Executivo, fato que valoriza e amplia as possibilidades de atuação em sua carreira (MOREIRA et al, 2016, p. 63).

Nonaka e Takeuchi (1997) lembram que quem cria o conhecimento são os gerentes de nível médio, por meio de um processo de conversão do conhecimento (espiral do conhecimento), que envolve a alta gerência e os funcionários da linha de frente, colocando a gerência de nível médio no centro da gestão do conhecimento, “posicionando-a na intersecção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 145).

Dessa forma, os gerentes de nível médio atuam na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que o melhor modelo de gestão organizacional para que se crie conhecimento é o *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), que enfatiza o papel dinâmico do gerente de nível médio, que, para os autores, é quem cria o conhecimento organizacional.

No atual cenário da sociedade do conhecimento, onde tudo e todos se conectam, Neiva e D’Elia (2009) reiteram que o secretário atua como agente facilitador, fazendo conexões, que acontecem, também, quando o profissional atua como gestor de informações, do conhecimento e como administrador dos processos de trabalho. Ao atuar dessa maneira, é possível considerar que o secretário-executivo pode contribuir como gestor do conhecimento organizacional, no papel de gerente de nível médio.

Inclusive, a categoria de análise sintetizador, contemplada por Moreira et al (2016), afirma que o *middle manager* tem como competência, no que se refere a informação: categorizar ideias e defendê-las na alta direção, combinar e aplicar a informação, sintetizar a informação. Correlacionadas a essas estão as competências

da área secretarial: capacidade de comunicação; autocontrole; flexibilidade; perceptividade; eficiência e eficácia; tomada de decisões; pensamento estratégico; organização; coleta de informações; administração do tempo, entre outras.

Em síntese, seja no atendimento aos clientes e outros públicos, nas reuniões com chefias e colegas, em negociações, na coordenação de equipes, dentre outros, o secretário está constantemente avaliando criteriosamente os dados e as informações que chegam até ele,

O secretário está à frente da organização, interligando realidades, níveis hierárquicos, pessoas, clientes internos e externos, ou seja, mediando relações e atos comunicativos. Igualmente, é responsabilidade de secretário gerenciar as informações, o que implica descartar as desnecessárias e trabalhar as que são relevantes sob o ponto de vista dos seus superiores e do negócio. Essa atividade com as informações, sem desconsiderar as demais, demonstra o quanto a atuação secretarial é estratégica, uma vez que as informações que circularão na empresa, e que poderão ser transformadas em conhecimento, dependem em boa parcela da análise, compreensão e direção dada pelo secretário (DURANTE, 2010, p. 56).

Resgatando a concepção de que a gestão por processos é uma das ferramentas para a gestão do conhecimento e que para tanto se exige “[...] atuação de profissionais multidisciplinares, com competências para lidar com diversos processos simultaneamente, em situações profissionais mutáveis e complexas” (RODRIGUES et al, 2016, p. 66) julga-se que de fato o profissional de secretariado possa ocupar tal posição. Rodrigues et al (2016) alinhadas a tal pensamento comentam que,

[...] Nesse contexto, emerge o profissional da área de Secretariado Executivo, que tem se destacado no ambiente organizacional por conta do seu perfil genérico e multidisciplinar, além de apresentar competências que, em teoria, associam-se às requeridas na Gestão de Processos (RODRIGUES et al, 2016, p. 66).

Acredita-se, portanto, que a modelagem ou mapeamento de processos de negócio, conforme apresentado, se concretiza como ferramenta que possibilitará ao secretário- executivo o estabelecimento de padrões de trabalho. Dessa forma, após a realização dessa primeira etapa, o profissional poderá atuar na identificação de oportunidades de melhoria e na otimização da gestão do conhecimento na organização.

A partir do contextualizado, verificou-se que o avanço tecnológico impulsionou a profissão secretarial e, no contexto brasileiro, a regulamentação trouxe novos

padrões de competência ao profissional. Tendo formação multidisciplinar e atuando de forma polivalente, o secretário tem visão do negócio como um todo, fato que permitiu a transição do campo puramente operacional para o campo gerencial, no qual é possível atuar como gestor de informações e do conhecimento e como administrador dos processos de trabalho.

Como extrato do que foi abordado, observa-se que o perfil do profissional de secretariado executivo vem se modificando ao longo do tempo, deixando de lado os pressupostos do modelo de gestão puramente funcionalista. O secretário que antes era um mero sujeito passivo passa a ser um profissional ativo que atua fortemente no processo de gestão do conhecimento organizacional (RODIGHERO; GRZYBOVSKI, 2009), demonstrando, contemporaneamente, a complexidade de seu trabalho e intensa relação, que a profissão tem, com a gestão do conhecimento (DURANTE, 2010). Assim, posicionado e atuante na gerência intermediária da organização, torna-se relevante ao secretário conhecer ferramentas, como a gestão por processos, que o auxiliarão na tarefa de gerir as informações e o conhecimento organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se relacionar com diferentes públicos e receber diversas informações diariamente, as quais podem ser transformadas em conhecimento, o secretário atua como ponte e como agente facilitador, conectando-se interna e externamente. Conforme aludido neste trabalho, o profissional secretário interpreta e organiza os dados que chegam até ele, atribuindo significação a eles para que então, se tornem úteis, na forma de informações relevantes para a organização. O valor agregado pelo secretário a esse processo é a principal contribuição do seu trabalho à organização.

Acredita-se que profissional de secretariado executivo apresenta uma condição peculiar na hierarquia de uma organização. Ao mesmo tempo em que atende diariamente às demandas da alta administração é também a ponte para que as ações aconteçam na parte operacional. Ao se deparar com ferramentas modernas de gestão da informação e de facilitação do processo de gestão, pode efetivamente contribuir para o sucesso das iniciativas. Com habilidade e proatividade possui plenas condições de criar ambiente favorável para que os processos de mudança, comuns à aplicação

das metodologias relacionadas neste estudo, possam ocorrer de maneira orgânica, sem grandes atropelos e conflitos.

Nesse sentido, este estudo permitiu verificar a relevância da gestão do conhecimento no contexto da gestão secretarial: compreender de que modo a gestão por processos, ferramenta de gestão do conhecimento, contribui na atuação secretarial. Para tanto, foram apresentados e discutidos elementos estruturantes, tais como: abordar a profissão de secretariado executivo por meio de breve histórico, com ênfase nas competências do profissional; introduzir o contexto da gestão do conhecimento e discutir a gestão por processos, tendo como eixo o mapeamento ou modelagem de processos com vistas à promoção de melhorias na gestão e operação dos processos de negócio das organizações. Estes temas foram tratados sob o aspecto teórico e buscaram associar a relação do profissional secretário com a informação e o conhecimento inseridos no contexto da gestão organizacional.

Assim, no que diz respeito ao contexto da sociedade do conhecimento, destaca-se que na atualidade, o principal ativo das organizações, que as confere valor competitivo, é o conhecimento, que de acordo com o que foi abordado, trata-se de dados dotados de relevância, os quais se transformam em informações, que por sua vez podem se transformar em conhecimento quando contextualizadas.

Sobre a gestão por processos, é relevante dizer que se considerou o fato de que os objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processos de negócio, que adota o ponto de vista do cliente, visto que os processos são a base por meio da qual a organização procura gerar valor para os seus clientes. Dessa forma, visando-se a adoção desse modelo de gestão, tratou-se, especialmente, os benefícios que poderiam ser trazidos pela primeira etapa de implementação da gestão por processos, ou seja, o mapeamento ou modelagem dos processos de negócio.

No que se refere às limitações do estudo, julga-se que por se tratar de pesquisa teórica, há de se ponderar sobre aquilo que foi dito pelas fontes bibliográficas utilizadas, assim pode haver incoerências ou contradições em relação a outras concepções paradigmáticas. Assim, sugere-se para estudos futuros a aplicação empírica do ora dissertado, ou seja, verificar, por meio de pesquisa aplicada, se no cotidiano secretarial confirma-se o revelado pela teoria, visto que, crê-se que o secretário acompanha as mudanças mercadológicas, criando uma dinâmica que faz

surgirem novas competências de tempos em tempos, para que possa manter-se competitivo no mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®) - Versão 2.0**. ABPMP Brasil, 2009.

_____. **Versão 3.0**. ABPMP Brasil, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e trabalho**. Apropriações e Significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009

BOEIRA, D. A. R; DURANTE, D. G. **Gestão Secretarial: O Papel do Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento Organizacional**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2010.

BRASIL. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm>. Acesso em: 25 nov. 2016.

_____. Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm>. Acesso em: 24 nov. 2016.

_____. Código de Ética do Profissional de Secretariado. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 jul. 1989. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3589665/pg-118-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-07-07-1989>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

DEBRUIN, T.; DOEBELI, G. BPM as an organizational approach: the experience of an Australian transport provider. In: ROSEMANN, M.; VON BROCKE, J. (Eds). **Handbook on Business Process Management**, v. 1, Berlin, 2009.

DURANTE, D. G. **Tópicos Especiais em Técnicas de Secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ECCO, T. M. da S.; ROCHA, N. H. Informação e desinformação: atuação do gestor secretarial nas organizações. In: DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A. **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009. p. 136-156.

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

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: O caminho para a mudança. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARINHO, A. P (Org.). **Competências especiais para o desenvolvimento contínuo do profissional de secretariado executivo**. São Paulo: SinSesp, 2014.

MISCHE, A. M. **Enterprise Systems Integration**: best practices series. 2. ed. (chapter 1)., United States of America: Auerbach Publications, 2002.

MOREIRA, K. D. et al. As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação Com as Competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016.

_____; SANTOS, A. K.; MORETTO NETO, L. Profissional de Secretariado Empreendedor: um agente de mudança. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p 168-186, 2015.

NATALENSE, L. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**: A Fundação das Ciências da Assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

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

RIBEIRO, N. L. A. **Secretariado: Do Escriba ao Gestor**: Um estudo sobre o novo perfil do profissional de secretariado. São Luís: Edfama, 2002.

RODIGHERO, D.; GRZYBOVSKI, D. Gestão do conhecimento e o profissional de secretário executivo. In: DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A (Orgs.). **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009. p. 157-180.

RODRIGUES, L. M. A. et al. A Atuação do profissional de secretariado executivo na gestão de processos. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 5, n. 1, p. 65-80.

SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Aula 1**: Modelo de Gestão do Conhecimento. Disciplina de Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, PPEGC - UFSC, 2013.2.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas**. 1979. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm>. Acesso em: 25 maio 2017.

SOUZA, I. M. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, J. C. de S (Orgs.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

TOWERS, S.; SCHURTER, T. **Building on Experience**: an executive report. Business Process Management Group, 2005.

THIVES Jr.; JUAREZ J. **Workflow**: Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações. Florianópolis: Insular, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação: O positivismo, a fenomenologia, o Marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, D R. **Guia de Secretariado**: técnicas e comportamento. São Paulo: Érica, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAMSER, E. **A secretária que faz**: vivências e convivências. Blumenau: Nova Letra, 2010.