

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES SECRETARIAS

Anny Piera Souza¹
Charlaine Maier²
Marlete Beatriz Maçaneiro³

Resumo: Este estudo teve como objetivo geral verificar os preceitos da gestão do conhecimento e a inserção do Profissional de Secretariado Executivo como agente de compartilhamento de informações. A importância desta pesquisa está em conhecer como o profissional de Secretariado Executivo, atuante na área ou não, está inserido na gestão do conhecimento e de que maneira ele a utiliza no ambiente organizacional. A metodologia utilizou o tipo de pesquisa descritiva no contexto da Abordagem Quantitativa, utilizando-se a estratégia de levantamento (*survey*) e se desenvolveu através da análise quantitativa descritiva de questionários aplicados com graduados do curso de secretariado executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste/UNICENTRO. Como resultado, pode-se perceber que os profissionais de secretariado executivo compreendem a importância que a gestão do conhecimento tem no seu dia a dia, utilizando-a para melhorar suas atividades, e que as organizações reconhecem o valor do conhecimento.

Palavras-Chave: Secretariado Executivo. Gestão do Conhecimento. Compartilhamento de Informações.

¹ Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. Email: annypsouza@yahoo.com.br.

² Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO. Email: cmaier20@yahoo.com.br.

³ Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Email: marlete.beatriz@yahoo.com.br.

DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ACTIVITIES SECRETARIAL

Abstract: This study aimed to check the precepts of Knowledge Management and the insertion of the Executive Secretary professional as an agent of information sharing. The importance of this research is in how to meet this professional, despite working in the area or not, inserted in Knowledge Management, by observing how he/she uses it in the organizational environment. The methodology of this article used the descriptive research in the context of quantitative approach, using the strategy of survey, developed through the analysis of quantitative descriptive questionnaires applied to the Executive Secretariat graduation students at Universidade Estadual do Centro-Oeste/UNICENTRO. As a result, it was possible to observe that the Executive Secretariat professionals understand the importance that knowledge management has in their daily life, using it to improve their activities, and that the organizations recognize the value of knowledge.

Key-words: Executive Secretary. Knowledge Management. Information sharing.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento se modifica a todo instante, o que era novo logo não é mais, dando espaço a novas informações. No mundo organizacional, seja qual for a área em atuação, o conhecimento é essencial, pois garante vantagens competitivas e desenvolvimento empresarial. Por existir tantos modos de adquirir conhecimento, é essencial ao profissional de secretariado executivo estar constantemente se atualizando, pois normalmente as informações organizacionais passarão primeiramente por ele. Como menciona Grion (2008, p. 29), “para manter o emprego, a secretária [ou o profissional de secretariado executivo], necessita atualizar conhecimento. Se ela acomodou-se com o que aprendeu no cargo, fatalmente poderá perder o lugar para máquinas modernas ou para pessoas mais bem preparadas no competitivo mercado de trabalho”.

Além disso, como assessor, espera-se que o profissional de Secretariado Executivo esteja ciente de como estão os departamentos, quais informações ele deve repassar para seu gestor. Muitas vezes estará contribuindo, mesmo que indiretamente, na tomada de decisão, ou seja, a gestão do conhecimento é fundamental para essa profissão.

Não é somente função do profissional buscar conhecimento, a organização também tem que incentivar seus colaboradores a repassar e buscar novos conhecimentos. Para Lima e Santiago (2011, p. 7), “no processo de criação do conhecimento organizacional, a função da empresa é possibilitar um contexto apropriado para a prática de atividades diferenciadas e dinâmicas proporcionando o enriquecimento do conhecimento individual e posteriormente organizacional”. Para que os colaboradores possam exercer determinada função, precisam ter pelo menos noções básicas de conhecimento, sendo que a instituição tem o dever de não ocultar informações.

O conhecimento primeiramente é individual, mas se continuar assim não servirá para o objetivo da organização. É preciso que se passe para os demais envolvidos, seja no dia a dia, como uma conversa informal ou ambiente formal de trabalho. No cotidiano, utilizam-se maneiras diferentes de expressar e empregar os conhecimentos, onde eles podem estar visíveis ou não. Esses tipos podem ser caracterizados como tácito e explícito. Silva (2004), Outi e Strauhs (2008) consideram o conhecimento tácito como pessoal, adquirido pela convivência e pelas experiências individuais e coletivas, o qual tem dificuldades em ser repassado para outras pessoas. Já o conhecimento explícito é considerado mais teórico, de fácil transmissão e geralmente repassado em grande escala, podendo ser formalizado em textos, tabelas, gráficos, desenhos, etc. Com isso, pode-se pensar a gestão do conhecimento, sabendo-se que hoje ela está cada vez mais presente no

ambiente organizacional, sendo inquestionável a importância de formar, obter e passar conhecimento (SIQUEIRA, 2005).

Segundo Ponchiroli e Fialho (2005, p. 130), a “gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. Ela trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa”. De forma sucinta, a gestão do conhecimento é a união das informações que geram capital intelectual de todos os colaboradores de uma organização. Conforme cita Lara (2004, p. 22), tem como principal objetivo “fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio”.

Por haver muita informação no mercado e o mesmo estar muito competitivo, é essencial às organizações filtrarem as relevantes, de acordo com os objetivos organizacionais. Sendo assim, este trabalho abordou o tema gestão do conhecimento e como o profissional de secretariado executivo a utiliza na organização. Foram pesquisados profissionais formados pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, no curso de Secretariado Executivo que estavam atuando ou não na área. Para tanto, o estudo foi pautado na seguinte questão de pesquisa: Qual o papel do Profissional de Secretariado Executivo nos preceitos da gestão do conhecimento no ambiente organizacional?

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi verificar os preceitos da gestão do conhecimento e a inserção do profissional de Secretariado Executivo como agente de compartilhamento de informações. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar os princípios da gestão do conhecimento; b) realizar um diagnóstico da inserção do profissional de Secretariado Executivo, atuante ou não, na gestão do conhecimento; c) analisar a atuação do profissional por meio da gestão do conhecimento para o alcance dos objetivos organizacionais.

Decidir não é uma tarefa fácil, mas sem conhecimento do assunto em questão se torna mais difícil, principalmente com as mudanças que ocorrem a todo momento no mercado de trabalho. Por isso, a finalidade deste estudo é divulgar que a gestão do conhecimento é essencial em todas as organizações, e principalmente na atuação do secretariado executivo. Ademais, tem-se em mente o princípio desse profissional ter como função repassar informações relevantes na tomada de decisões, a fim de atingir os objetivos da empresa.

Este trabalho com ênfase na gestão do conhecimento também teve sua importância devido à Área de Assessoria pertencer a uma ciência relativamente recente, que possui poucos trabalhos de pesquisa, tanto empíricos como teóricos. Nesse aspecto, buscou-se incentivar que mais

estudos sejam fomentados, que mais pesquisas sejam elaboradas para o crescimento do Curso de Secretariado Executivo.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ATUAÇÃO DO SECRETARIADO EXECUTIVO

Hoje uma organização, seja qual for à área em atuação, não sobrevive sem conhecimento. Ela busca por vantagens competitivas, maior eficiência nas tomadas de decisões, motivam a criatividade, rapidez e qualidade nos serviços/produtos, contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Peres (2002, p. 1), cita que “muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, administrativos e administradores, não mais como simples recursos humanos, mas sim como capital humano”. Portanto, a riqueza das organizações é o conhecimento, que tem valor inestimável. As empresas que investem em seus colaboradores, ensinando e principalmente valorizando suas experiências adquiridas ao longo do tempo, estará sempre a frente de suas metas organizacionais.

Sendo assim, as organizações buscam profissionais preparados em todos as áreas, o que ocorre também na área de Secretariado Executivo. Neste contexto, a gestão do conhecimento tem tomado proporções importantes nos últimos anos, como cita Antunes e Martins (2001, p. 42). “A aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, o valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado, produzem benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas.”

Nonato Júnior (2009, p. 240) ressalta que “A gestão do conhecimento não se esgota. É um processo de contínua renovação e expansão, gerando um instigante desafio a todos que desejem se aprofundar no domínio das Ciências da Assessoria”. O conhecimento é uma fonte irresistível e inesgotável, o que não é diferente na atuação do profissional de Secretariado, que são os principais responsáveis pela geração de informação e conhecimento nas organizações.

No antigo perfil dos profissionais da área secretarial, bastava ter vontade de trabalhar na profissão, não sendo necessário ter a formação específica, pois executavam somente tarefas operacionais, como atender ao telefone, servir cafezinho, anotar recados e digitando documentos. Hoje o profissional de secretariado executivo está cada vez mais conquistando seu espaço na sociedade e nas organizações em que atua como assessor, porém ainda existe um caminho a percorrer. Assim como em outras profissões, é

necessário se especializar e saber falar outras línguas, repassar informações, gerando conhecimento.

Para que o profissional de secretariado acompanhe as exigências do mercado atual de trabalho, saber manusear o seu conhecimento é algo de grande valia. Desta maneira a gestão do conhecimento é importante no desempenho de sua função, além de ser um processo em que os envolvidos só tem a ganhar, pois quando o conhecimento é disseminado, ele não diminui. Se o conhecimento que sem tem não for utilizado com frequência ele acaba esquecido (SANTOS; CEGAN, 2007, p. 34).

Para Nonato Júnior (2009, p. 240), o profissional de secretariado executivo como gestor do conhecimento necessita de várias aptidões. Como por exemplo, entender a história e o seu desenvolvimento científico, refletir sobre os paradigmas, bem como seus limites e fronteiras, relacionando conceitos e indagando as condições de aplicação do conhecimento. A assessoria executiva também é uma fonte geradora de conhecimento, na medida em que atua formando elo com as diversas áreas organizacionais. Esse processo é inesgotável de contínua renovação, onde todos devem estar se atualizando e buscando novos conhecimentos, interagindo com aqueles já adquiridos.

Além disso, a gestão do conhecimento é fundamental para o profissional de secretariado executivo na tomada de decisão.

[...] Na função de suporte à decisão, a Secretária [ou o profissional de secretariado] deverá, através do conhecimento, ter uma compreensão maior do problema a fim de optar por quais informações irá selecionar baseadas nas necessidades das diversas situações. Mais uma vez observamos a importância da secretaria ser capaz de processar informações, analisando diversos dados, para contribuir mais precisa nas decisões. Além disso, é fundamental que esta profissional tenha consciência da responsabilidade do seu papel neste processo. Cada informação que ela transmite irá influenciar estas decisões, o que poderá afetar toda a organização tanto de maneira positiva como negativa. [...] (RICCORDI, 2009, p. 24).

Para Santos e Cegan (2007), o profissional de secretariado executivo necessita ter três habilidades essenciais para ser visto como um gestor do conhecimento. A primeira é que necessita conhecer todo o processo de trabalho, não sendo suficiente aprender somente o que é solicitado, mas sim buscar novos conhecimentos, sendo importante ser pró-ativo, antecipando possíveis problemas. A segunda é ter uma visão global da organização, conhecendo os principais clientes, os planos de negócio de médio e longo prazo, quais as áreas da empresa. Isso garante excelência na

função desempenhada e, deste modo, ele entra em contato com novas redes de relacionamento, pois conhecer a organização é imprescindível para o gestor do conhecimento. E a última habilidade, para o profissional de secretariado executivo, destaca a importância de aprender a ler e estudar matérias de sua área de atuação, sendo necessário estar constantemente atualizado, sendo capaz de enfrentar mudanças e novos desafios.

Desta forma, o profissional de secretariado executivo, possuindo tais habilidades pode ser considerado como gestor do conhecimento. Devido nos dias atuais ser relevante saber administrar o conhecimento, esse aspecto tem despertado o interesse de pesquisadores, a fim de se verificar a gestão do conhecimento relacionado ao profissional de secretariado executivo. Nesse sentido, na área de Secretariado Executivo, foram encontrados dois artigos que tratam do tema gestão do conhecimento.

O primeiro estudo de Vaz, Matiello e Durante (2011) aborda como o conhecimento é gerido pelo profissional de secretariado executivo. A pesquisa foi elaborada em uma empresa de pequeno porte no Rio Grande do Sul, no ramo de logística inteligente. Os autores, após a análise, inferiram que a empresa e o profissional pesquisado realizam um processo de gestão do conhecimento, sendo que o profissional de secretariado executivo possui conhecimentos que atendem várias áreas da organização e que contribui na tomada de decisão.

No segundo artigo, Riccardi (2009), tratou a forma como o conhecimento é gerenciado pelo profissional de secretariado executivo e repassado para os demais colaboradores da empresa. A coleta de dados foi feita com secretárias de diferentes setores e com alguns gestores. Verificou-se que o reconhecimento da importância está nos conhecimentos da empresa e negócios. Apesar de haver a troca das informações, é avaliado o grau de sigilo das mesmas. O estudo menciona que os profissionais de secretariado pesquisados têm participação na tomada de decisão e na criação do conhecimento.

Estes estudos reforçam que o conhecimento é essencial ao profissional de secretariado executivo, devido ao fato de estarmos vivenciando a era da gestão do conhecimento, justamente para poder desenvolver suas funções, podendo ser vista como a disseminação e a utilização para o alcance dos objetivos organizacionais. Desse modo diversos autores tem estudado a gestão do conhecimento a fim de demonstrar a relevância nas organizações. A partir disso, no próximo tópico será descrito o método que foi utilizado para análise deste estudo.

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa deste estudo, de acordo com os objetivos, é considerada como descritiva, que, segundo Gil (2011, p. 28), “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa descritiva consiste na exposição detalhada, narrada ou exposta de uma determinada população.

O artigo foi elaborado no contexto da abordagem quantitativa, a qual deriva do positivismo e defende a análise da realidade social de forma objetiva, apresentando os resultados por meio de interpretações mensuráveis. Nessa abordagem, foi utilizada a estratégia de levantamento (*survey*), proporcionando descrição numérica de uma população no estudo da amostra. O levantamento sucede por meio do contato indireto com a população pesquisada, cujo comportamento da realidade se deseja conhecer. A partir da população, destaca-se um grupo significativo de pessoas, com o intuito de obter respostas correspondentes aos dados coletados. (LIMA, 2008)

A população pesquisada foi representada pelos graduados em Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO-PR, no período de 2004 a 2011, totalizando 221 profissionais. As informações dos acadêmicos que concluíram o curso foram obtidas na Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional e no Departamento de Secretariado Executivo da Instituição que forneceu os e-mails para encaminhar o questionário.

A técnica de coleta de dados foi realizada por meio de questionários, que foram enviados eletronicamente, por meio do Google Docs®, para a população pesquisada. A amostra foi constituída de 41 questionários recebidos, correspondendo 19% da população. O questionário foi elaborado com perguntas fechadas e abertas, em escala *Likert* de 5 pontos, totalizando 14 perguntas, tendo como base o questionário de Bukowitz e Williams (2002), com algumas alterações feitas pelas autoras desta pesquisa.

Para a análise dos dados, foi utilizada a triangulação, para que houvesse maior confiabilidade nos resultados, para assim ter novos conhecimentos deste tema de pesquisa. De acordo Gressler (2004, p. 86), “A triangulação é um procedimento em que o pesquisador recorre às várias fontes de informações para validar seus resultados”. Além disso, foi realizada com procedimentos da estatística descritiva, que levantaram os resultados por meio das respostas dos participantes.

4 DISCUSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa teve como foco os graduados, do período de 2004 a 2011, do curso de Secretariado Executivo, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, campus de Guarapuava, que está em funcionamento desde fevereiro de 2001. Uma vez que o objetivo geral deste estudo foi verificar os preceitos da gestão do conhecimento e a inserção do profissional de secretariado executivo como agente do compartilhamento de informações, procurou-se demonstrar a atuação destes profissionais na área de formação.

Quanto ao perfil dos 41 respondentes da pesquisa, 35 são mulheres e 6 homens, verificando que ainda é maior o gênero feminino, atuando como profissional de secretariado executivo. Porém, espera-se que este cenário seja modificado com o tempo, pois o gênero masculino pode desempenhar de igual para igual a profissão.

Verificou-se que os pesquisados tem percepção do valor que o conhecimento possui, e não pararam somente com a graduação, estão se atualizando. Isso reforça a ideia que o conhecimento é fator fundamental à estabilidade empregatícia, o qual resulta em vantagens frente aos concorrentes. Essa análise pode ser confirmada por meio da titulação apresentada pelos respondentes, onde 41% (17 pessoas) possuem somente graduação, 51% (21 profissionais) têm especialização, 5% (2 pessoas) com mestrado e 3% (1 pessoa) possui pós-doutorado.

A idade média dos pesquisados concentra-se entre os 26 a 30 anos, os quais totalizam 37%, seguida dos com idade até 25 anos (22%) e entre 31 a 35 anos (22%). De 36 a 40 anos são 7%; de 41 a 45 anos foram 10% dos pesquisados; e na faixa etária de 46 a 50 somente 2% dos respondentes. Deste modo, pode-se analisar que os pesquisados já possuem certa experiência de vida e, conseqüentemente, tem-se maior credibilidade no mercado de trabalho.

Para tanto, procurou-se analisar a área de desenvolvimento de suas carreias, ou seja, se os formados respondentes estão atuando na área de sua graduação ou, ao contrário, quais funções estão desempenhando nas organizações. Como são cargos heterogêneos, a Tabela 1 apresenta a área de atuação dos profissionais pesquisados.

TABELA 1 - Área de atuação

ÁREA DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	TOTAL DE PESSOAS
Técnico (Administrativo, Bancário)	4
Assistente (Administrativo, Financeiro, Área de negócios)	6
Profissional de Secretariado Executivo	14

Auxiliar (Administrativo, Jurídico)	3
Outros (Professor, Recepcionista, Fiscal Tributário, Departamento de Pessoas, Gerencia, etc.)	14

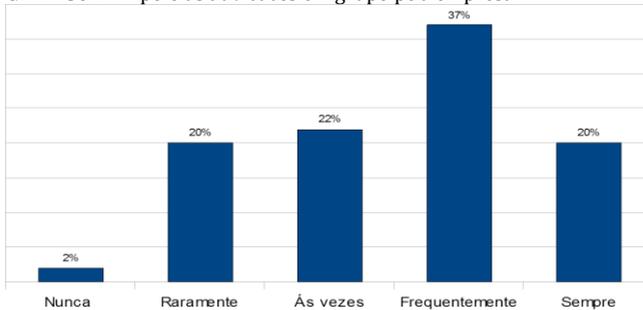
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2012).

Analisando as informações contidas na Tabela 1, percebe-se que a maioria dos graduados em Secretariado Executivo, da Universidade Estadual do Centro-oeste/ UNICENTRO, não está trabalhando como secretário executivo, perfazendo um total de 66%. No entanto, cabe salientar que os não-atuantes na área exercem funções relativas com a profissão, existindo uma interligação com o Secretariado Executivo. O curso de Secretariado Executivo abrange diversas áreas do conhecimento em sua grade e, por isso, o profissional é considerado polivalente, podendo prestar assessoria em outras funções organizacionais. Este resultado remete ao citado por Nonato Júnior (2009), que mostra a profissão como forma de elo com diferentes áreas, ou seja, esses profissionais saem capacitados para desenvolver várias atribuições em diversos campos da empresa. Portanto, nota-se que, apesar de comporem um número relativamente pequeno de profissionais na área específica, considera-se que aos poucos estes profissionais estão conquistando maior espaço no mercado de trabalho.

Em seguida, foi verificado o tempo de serviço médio, conforme a categoria de funções que executam os pesquisados. A maioria atua no período de 1 mês a 5 anos (71%), seguida de outra parte que atua de 6 a 10 anos (20%), de 11 a 20 anos (7%) e de 21 a 27 anos (2%). Nesse sentido, uma constatação relevante é que um dos pesquisados possui 27 anos de atuação, ou seja, já atuava antes da graduação. A Lei de Regulamentação da profissão reconhece que o portador de qualquer diploma de nível superior ou que possua o 2º grau, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, executando funções de secretário executivo, possui o mesmo reconhecimento de uma pessoa que se formou no curso. Esse pesquisado, mencionou que, mesmo atuando na aérea, buscou se aperfeiçoar na graduação, ou seja, este profissional reconhece que o conhecimento é importante para o desempenho de suas funções.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi verificar os princípios que norteiam a gestão do conhecimento. Desse modo, foi perguntado para os graduados se a empresa em que atuam apoia atividades em grupo. As respostas foram sintetizadas no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – Apoio às atividades em grupo pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2012).

Pode-se constatar que as organizações reconhecem o conhecimento como relevante e, por esse motivo, apoiam atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua. Desse modo, estão buscando profissionais que saibam reter e repassar conhecimento para aprimorar seu trabalho. Esta análise foi comprovada pelas respostas dos pesquisados, onde foi constatado que 37% das empresas apoiam frequentemente atividades em grupo, o que representa 15 delas; e 20% sempre apoiam esse tipo de atividades (8 empresas). Isso reforça o que mencionam autores como Chiavenato (2002), Santos e Cegan (2007), os quais reconhecem que o conhecimento é relevante e deve ser utilizado em prol dos objetivos da organização. Somente um dos pesquisados, referente ao questionamento realizado no Gráfico 1, mencionou que a empresa em que trabalha nunca apoiou atividades em grupo. Ou seja, eles ainda não perceberam a importância do conhecimento para o desenvolvimento organizacional.

Ainda em relação às organizações, foi questionado se elas procuram maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento, tais como as relacionadas a falta de confiabilidade, medo de perder o cargo, retenção do conhecimento, dificuldade de relacionamento, entre outros. De acordo com os dados coletados, 12% (5 pessoas) mencionaram que as empresas em que atuam nunca procuraram remover barreiras referentes ao conhecimento, 17% (7 pessoas) mencionaram que raramente as empresas fazem algo para remover tais barreiras, 34% (14 pessoas) responderam que às vezes a organização em que trabalham faz algo para remover as barreiras do conhecimento, 25% (10 respondentes) mencionaram que frequentemente as empresas que atuam desenvolvem ações que removem as barreiras do conhecimento e 12% (5 pessoas) dos pesquisados responderam que sempre as empresas que atuam fizeram algo para remover as barreiras do conhecimento. Neste aspecto, pode-se verificar que ainda nas organizações é baixa a porcentagem das que

procuram remover barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento. Ou seja, algumas organizações talvez nunca analisaram que quando não existem barreiras ao conhecimento, tanto o colaborador como a instituição saem ganhando. Isso reforça a ideia de Choo (2006), onde o processo de conhecimento não pode ser visto isoladamente, e sim em conjunto.

A partir disso, foi perguntado se nas empresas em que atuam existia algum projeto de gestão do conhecimento. As respostas foram 51% afirmando que sim e 49% disseram não. Com isso, percebe-se que ainda são poucas as empresas que investem em projetos referentes à gestão do conhecimento. De acordo com Coelho e Souza (2002), a gestão do conhecimento poderá elevar a produtividade e, independente do projeto adotado, este deve ser implementado como um programa e integrado com o planejamento estratégico da empresa, comandado pelos seus dirigentes máximos.

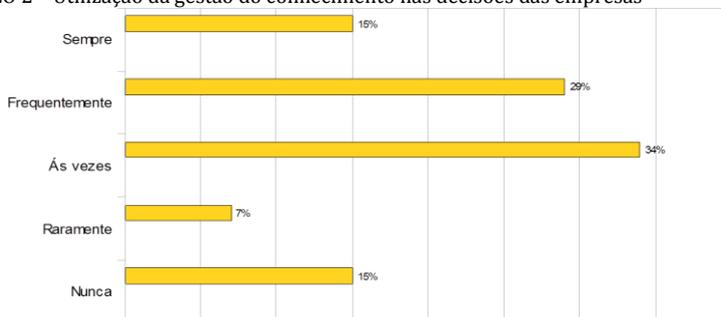
Por existir diversas formas de aquisição de conhecimento, foi questionado se a principal forma de buscá-lo é por meio da interação entre conhecimento tácito (aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pelas experiências) e o explícito (aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras) dos indivíduos. Neste caso, 54% (22 pessoas) dos pesquisados concordam que o conhecimento acontece de ambas as formas e 41% (17 pessoas) concordaram totalmente, somente 5% (2 pessoas) responderam não concordo e nem discordo, dos quais um tem como função assistente administrativo, e outro secretário(a) executivo(a). Deste modo, infere-se que o conhecimento, tanto tácito como explícito, é utilizado pelos pesquisados para o desenvolvimento pessoal e profissional. Para Silva (2004) e Outi e Strauhs (2008), o conhecimento tácito refere-se ao pessoal, adquirido pela convivência e pelas experiências individuais e coletivas, o qual tem dificuldades em ser repassado para outras pessoas. Já o conhecimento explícito é considerado mais teórico, de fácil transmissão e geralmente repassado em grande escala, podendo ser formalizado em textos, tabelas, gráficos, desenhos, etc.

Outra indagação feita foi se os respondentes consideram que no mundo atual o conhecimento é a base para manutenção do emprego, seja qual for à área em atuação. Percebe-se que os pesquisados acreditam que o conhecimento é importante no dia a dia e, para que isso ocorra, devem estar se atualizando e verificando as mudanças que ocorrem, tanto na sua profissão quanto no ramo de atividades que trabalham. Dos respondentes, 61% (25 respondentes) concordam totalmente que é importante o conhecimento para se manter no mercado de trabalho, independente da função que atua, os que concordam totalizaram 37% (15 pessoas). Não houve respostas para discordo totalmente e 2% (1 pessoa) não concorda e nem discorda, ou seja, as pessoas reconhecem o valor do conhecimento.

Devido ao fato de estarmos vivendo numa sociedade cada vez mais competitiva e que o conhecimento é fonte de valor incalculável aos profissionais que almejam destaque e ser reconhecidos no ramo que atuam, foi perguntado se concordam que a transmissão do conhecimento adquirido poderia acarretar na perda do seu cargo. Analisando os dados, 68% (28 respondentes) discordam totalmente, 24% (10 pessoas) discordam, 5% (2 pessoas) concordam totalmente e 2% (1 pessoa) nem discorda e nem concorda. Percebe-se a partir das respostas dos pesquisados que o conhecimento é algo que deve ser transmitido e não retido para si. Também que transmitir o conhecimento que possuem não resultará na perda do cargo, mas com a troca de informações pode assim gerar novos conhecimentos. Barreto (1994) relata que, quando a informação é interpretada, gera mudanças no modo de pensar, trazendo benefícios aos indivíduos e desenvolvimento na sociedade em que se vive. Porém, ainda existem pessoas que, por terem medo de outras ocuparem seus lugares na organização, guardam para si tudo que sabem.

Para o alcance do segundo objetivo específico, realizou-se um diagnóstico da inserção do profissional de Secretariado Executivo na gestão do conhecimento, a fim de conhecer como este profissional utiliza a gestão do conhecimento nas funções desempenhadas. Desse modo, foi perguntado se o profissional já participou na tomada de decisão, utilizando a gestão do conhecimento nas empresas em que atuou nos últimos três anos. O Gráfico 2 evidencia as respostas dos pesquisados referentes a esse questionamento. Na análise, fica evidente que os profissionais de secretariado executivo utilizam a gestão do conhecimento na tomada de decisões, entre os quais 34% (14 pessoas) responderam às vezes, 29% (12 pessoas) frequentemente, 15% (6 pessoas) sempre, 7% (3 pessoas) raramente e 15% (6 pessoas) nunca utilizaram. Pode-se perceber que realmente a gestão do conhecimento ajuda a tomar decisões corretas nas organizações, pois sem conhecimento não tem como saber qual caminho seguir. Como cita Riccardi (2009), o profissional de secretariado executivo tem como função o suporte na tomada de decisão, por isso ele deverá selecionar o conhecimento, tendo compreensão do problema e deste modo analisar quais informações serão relevantes de acordo com as necessidades de cada momento. Observa-se a relevância deste profissional em saber processar informações, analisando os dados para contribuir mais precisamente nas decisões. É de suma relevância que ele compreenda que é peça-chave neste processo, pois as informações transmitidas por ele irão influenciar na tomada de decisões, afetando de maneira positiva ou negativa a organização.

GRÁFICO 2 – Utilização da gestão do conhecimento nas decisões das empresas



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2012).

Porém, muitas empresas possuem a gestão do conhecimento com outros nomes, por isso foi realizado questionamento se os respondentes consideram que a prática da gestão do conhecimento existe nas empresas, mas sem dar nome a ela. O resultado foi que 49% (20 pessoas) concordam, 22% (9 pessoas) não concordam e nem discordam, 15% (6 pessoas) concordam totalmente, 12% (5 pessoas) discordam e 2% (1 pessoa) discorda totalmente. Conforme cita Francini (2002), a gestão do conhecimento é interdisciplinar, fazendo fronteira com diversas áreas do conhecimento, pois nas empresas existem diversas funções a serem executadas entre as quais, planejamento, mercadologia, operações, finanças e gestão do capital humano entre outros. Desse modo, quando esses conhecimentos são utilizados corretamente, resulta para as organizações obterem vantagens competitivas.

Em seguida, para os pesquisados que concordaram que existe a prática da gestão do conhecimento nas empresas, mas sem dar nome, foi questionado que outras designações são utilizadas na empresa que corresponde ao objetivo da gestão do conhecimento, a qual está relacionada com a maneira que a organização administra o conhecimento. As nomenclaturas mencionadas encontram-se no Quadro 1. Segundo Emmerick e Perreira (2008), a gestão do conhecimento tem como objetivo a aprendizagem, pois o relevante para as organizações é a criação e a disseminação do conhecimento.

QUADRO 1 – Designações de prática da gestão do conhecimento existentes nas empresas

Gestão da Informação
Tecnologia da Informação
Processo seletivo
Desde as rotinas ate as mudanças

Pesquisa
Qualificação, treinamento
Cursos oferecidos pela empresa
Uma delas é a interação de um novo funcionário dentro de um setor; outra é a promoção de treinamentos e cursos de atualização de conhecimentos
Treinamento
Cursos, meios de aprendizagem organizacional
Quando não existe um projeto de compartilhamento do conhecimento, este se dá através da iniciativa próprias e/ou da experiência e troca de conhecimento entre os colaboradores.
Quando um colega repassa seus conhecimentos, facilitando o trabalho e economizando tempo e custos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2012).

Por meio da análise dos dados do Quadro 1, verificou-se que as organizações visam a aprendizagem de seus colaboradores. O termo gestão do conhecimento apresenta-se com diversas designações, porém todos com o objetivo de estimular e facilitar a disseminação do conhecimento. Neste sentido, Angeloni (2008) menciona que as empresas realizam capacitação para promoverem a aprendizagem e atualizarem conhecimentos, além disso, também desenvolve habilidades nos colaboradores, sendo que nos dias atuais é algo imprescindível para o sucesso organizacional.

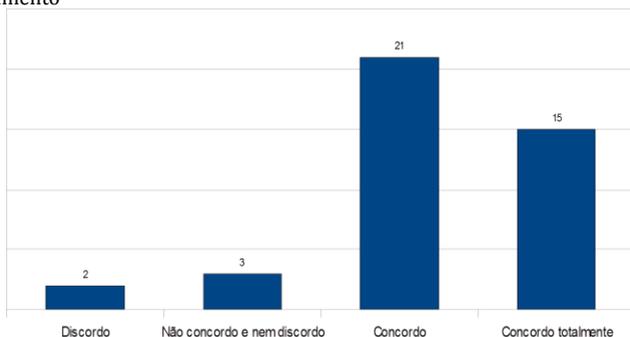
A fim de se verificar como é visto o conhecimento nas organizações, foi indagado se os respondentes reconhecem que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a organização gera valor. Verificou-se que 5% (2 pessoas) não concordaram e nem discordaram, 49% (20 pessoas) concordaram totalmente e 46% (19 pessoas) concordaram. Como cita Schons (2008), a Gestão do conhecimento é algo novo que começou a ganhar importância na década de 1990. A partir disso, as organizações perceberam a relevância do conhecimento como forma de garantir vantagens dos concorrentes, surgindo a preocupação de como administrá-la adequadamente.

Neste sentido, foi perguntado se a gestão do conhecimento exige uma cultura organizacional que não só permita, mas promova e recompense a livre circulação de ideias. Os dados foram 12% (5 pessoas) não concordaram e nem discordaram, 39% (16 pessoas) concordaram totalmente e 49% (20 pessoas) concordaram. Neste caso, pode-se analisar que 88% concordaram que as empresas devem promover e estimular nos

colaboradores o desenvolvimento e circulação de ideias, recompensando-os. Conforme Tonet (2008), é relevante que as organizações desenvolvam uma cultura que permita a seus colaboradores desenvolverem a característica de repassar e buscar novos conhecimentos. Pode ser apresentada de modo formal ou informal, em que ambos possibilitam o contato entre as pessoas, pois as conversas e as interações entre elas são um importante canal de aprendizagem e de transferência do saber. Para que isso aconteça, é necessário proporcionar um ambiente que estimule a interação entre seus membros, sendo um importante meio de conhecimento.

O curso de secretariado executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO abrange várias áreas na sua graduação, entre as quais: Administração Financeira, Estatística, Inglês/Espanhol, Técnicas Secretariais, Eventos, entre outras. Por esse motivo, este profissional é considerado polivalente. Neste sentido, foi questionado aos pesquisados se eles consideram que a formação de Secretariado Executivo permite caracterizá-los como gestor do conhecimento. As respostas estão apresentadas no Gráfico 3, onde 5% (2 pesquisados) discordaram que o profissional de secretariado executivo pode ser caracterizado como gestor do conhecimento, 7% (3 pessoas) não concordaram e nem discordaram a este respeito, 37% (15 pessoas) concordaram totalmente e 51% (21 pessoas) concordaram.

GRÁFICO 3 - O Profissional de secretariado executivo pode ser visto como gestor do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2012).

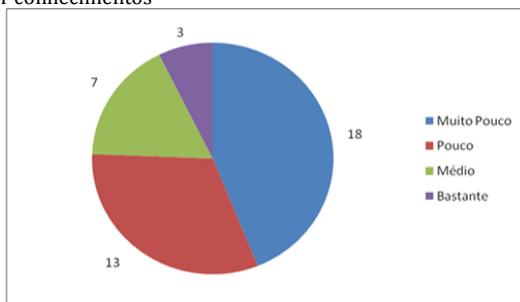
Para Santos e Cegan (2007), o profissional de secretariado executivo necessita ter três habilidades essenciais para ser visto como um gestor do conhecimento. A primeira é que o profissional necessita conhecer todo o processo de trabalho, não sendo suficiente aprender somente o que é solicitado, mas sim buscar novos conhecimentos, sendo necessário ser pró-

ativo, antecipando possíveis problemas. A segunda é ter uma visão global da organização, conhecendo os principais clientes, os planos de negócio de médio e longo prazo e quais as áreas da empresa. Isso garante excelência na função desempenhada e, deste modo, ele entra em contato com novas redes de relacionamento, pois conhecer a organização é imprescindível para o gestor do conhecimento. E a última habilidade, para o profissional de secretariado executivo, destaca a importância de aprender, ler e estudar, sendo necessário não se acomodar, e sim estar constantemente se atualizando, sendo capaz de enfrentar mudanças e novos desafios.

Para ser considerado como gestor do conhecimento, é preciso possuir habilidades. Porém, o que pode ser observado é que existe uma porcentagem a ser considerada nesses profissionais pesquisados, os quais não possuem dificuldade em repassar conhecimento. Por ser um profissional com conhecimentos em várias áreas, tem plenas condições de receber e repassar conhecimentos. Dessa forma, acredita-se que esse profissional é um dos mais bem capacitados, pois sua formação possibilita lidar com as diversas informações recebidas em seu meio de trabalho. Neste caso, verifica-se que os profissionais pesquisados possuem aptidões consideradas essenciais, conforme cita Nonato Júnior (2009), entre as quais, deve-se compreender a história e o seu desenvolvimento científico, refletir sobre os paradigmas, bem como seus limites e fronteiras, relacionando conceitos e indagando as condições de aplicação do conhecimento. A assessoria executiva também é uma fonte geradora de conhecimento, na medida em que atua formando elo com as diversas áreas organizacionais. Esse processo é inesgotável de contínua renovação, onde todos devem estar se atualizando e buscando novos conhecimentos, interagindo com aqueles já adquiridos.

De acordo com o Gráfico 4, os pesquisados mencionaram sua opinião a respeito se possuem ou não dificuldades em repassar conhecimento. Entre os que possuem, 44% (18 respondentes) possuem muito pouco e 32% (13 pessoas) pouco, totalizando 76% que concordaram quase não existir dificuldades. Isso porque eles apresentam as seguintes características: o curso de secretariado executivo permite que não haja dificuldades em repassar conhecimento, muito pelo contrário, sua formação o habilita para isso, sendo aptos a gerir informações, de livre iniciativa, repassando as mesmas sempre a fim de proporcionar e auxiliar a organização e o seu desenvolvimento profissional e pessoal, interna e externamente.

GRÁFICO 4 - O profissional de secretariado executivo possui dificuldades em receber e repassar conhecimentos



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2012).

Além disso, são responsáveis pelo fluxo de informações na empresa, pois estão em contato com muitos colaboradores da empresa, o que facilita o compartilhamento de conhecimentos. Somente 17% (7 pessoas) responderam possuir média dificuldade e 7% (3 pessoas) bastante dificuldade em repassar conhecimento.

Levando em consideração os dados do Gráfico 4, a maioria desses profissionais não possuem dificuldades, devido a responsabilidade de tomar decisões na organização e isso não seria possível sem uma boa gestão do conhecimento. É relevante destacar que o verdadeiro profissional de secretariado executivo é polivalente, ou seja, atua em várias funções ao mesmo tempo. Logo, ele tem facilidades para receber e repassar conhecimentos, sem isso não estaria desempenhando seu papel com excelência. Apresenta-se como profissional, na essência, dinâmico e consequentemente comunicativo, possuindo um leque de conhecimentos a disposição.

Os principais motivos apresentados pelos pesquisados, que ocasionam a dificuldade na transmissão do conhecimento, está relacionado a cada indivíduo, pois depende de pessoa para pessoa ter ou não esse tipo de dificuldade. Neste caso, é preciso fomentar e aprimorar essa habilidade e sua relação com a empresa (público interno), e isso vai depender de vários fatores, como, por exemplo, sua empatia junto à equipe com a qual atua e sua predisposição para buscar este conhecimento.

Além disso, os pesquisados mencionaram que alguns profissionais se enxergam apenas como secretários, e não como secretários executivos. Em razão disso, acaba por desmerecer o próprio potencial de transmitir conhecimento, agregando valor ao seu trabalho. Este profissional possui um potencial enorme para desenvolver líderes, isto está muito relacionado com a identificação que se teve com o Curso de Secretariado. Sob tal enfoque, muitos não utilizam aquilo que aprenderam por não se identificar

com o curso ou por outros motivos. No entanto, alguns profissionais limitam-se apenas a gerentes e isso impede que eles transmitam o conhecimento de forma adequada ou limitam o seu conhecimento. Em alguns casos, só buscam informações, leituras, cursos de aperfeiçoamento, quando lhes é solicitado. Neste caso, faltam profissionais capacitados no mercado de trabalho devido ao grande preconceito com relação à profissão. Portanto, possuem grandes limitações quando se trata de assuntos que requer conhecimentos mais aprofundados em determinadas áreas.

Porém, a cultura da empresa nem sempre reconhece o profissional como potencial colaborador da disseminação de conhecimento nos mais diversos setores, pois nas organizações as pessoas possuem dificuldade em escutar e assimilar as informações repassadas. Além disso, são poucas as organizações que investem no aprimoramento do profissional, limitando a intervenção do secretário executivo ao cumprimento de tarefas operacionais, sem que isso inclua a assessoria executiva e/ou intelectual. Em alguns casos, ocorrem de o colaborador querer repassar conhecimento, mas algumas ideias não são aceitas. Primeiramente, para não haver dificuldade em repassar conhecimento, é necessário saber e querer fazer uma gestão pessoal do conhecimento, para assim poder desenvolver seu próprio critério de aplicação nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo verificar os preceitos da gestão do conhecimento e a inserção do profissional de Secretariado Executivo como agente de compartilhamento de informações. Após as análises realizadas, pode-se perceber que os profissionais de secretariado executivo estão conscientes da importância que a gestão do conhecimento tem em suas funções, bem como para o alcance dos objetivos organizacionais, e compartilham o que sabem com os demais colaboradores. Percebeu-se, assim, que esse profissional é essencial na gestão do conhecimento, pois está totalmente envolvido nos processos de decisão e de gestão do conhecimento que apóiam as atividades das empresas. Ainda, neste contexto, este profissional age como gestor do conhecimento, cabendo a ele receber, repassar aos demais interessados e armazenar as devidas informações relevantes.

Esse profissional está inserido na gestão do conhecimento de forma participativa, pois está em contato direto com todo tipo de informação que ocorre nas organizações, além de possuir facilidade em transmitir conhecimentos, devido a sua formação considerá-lo polivalente. Nesse sentido, deve-se ressaltar que o curso de Secretariado Executivo, da

Universidade Estadual do Centro-Oeste- UNICENTRO, teve um papel importante, contribuindo para a formação na gestão do conhecimento, desses ex-alunos. Esta relação existe devido a sua graduação abranger diversas áreas do conhecimento. Também pode-se perceber que os pesquisados estão se especializando, entre os quais alguns possuem especialização, mestrado e pós-doutorado.

Devido ao fato de estar num mundo competitivo, em que o conhecimento é a base para se manter no mercado de trabalho, ao contrário do que se pensava, não existe por parte da maioria dos pesquisados a ideia de que transmitir o que sabem pode acarretar na perda do emprego. Desta forma, percebe-se que, quando existe o compartilhamento do conhecimento, tanto a organização como os profissionais saem ganhando.

Com relação às organizações, elas estão mudando sua forma de pensar, buscam investir mais no capital intelectual, reconhecem que é um ativo de alto valor agregado. Apesar da metade dos respondentes mencionarem que nas empresas em que atuam não existe nenhum projeto referente a Gestão do conhecimento, em contrapartida, desenvolvem outros, que tem como objetivo melhorar o conhecimento de seus colaboradores, entre eles: gestão da informação, pesquisa, cursos oferecidos pela empresa, meios de aprendizagem organizacional. Assim sendo, possuem como função promover a interação entre os colaboradores e também quebrar as barreiras que impedem que a gestão do conhecimento ocorra na empresa.

Observou-se ainda que são poucos os que estão trabalhando na área de secretariado executivo, de quarenta e um respondentes apenas doze são secretários(as) executivos(as). Portanto, este seria um tema interessante para ser utilizado em pesquisas futuras, no sentido de analisar os motivos que levam profissionais na área de Secretariado Executivo, pós-formados, acabarem atuando em áreas distintas de sua formação.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ANTUNES, Maria Thereza Pompas; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças- USP**, São Paulo, n. 29, p.41-54, maio/ago. 2002. Disponível

em:<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista_29_parte3.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2011.

BARRETO, Aldo Albuquerque. A questão da informação. **Revista São Paulo**, São Paulo v. 8, n.14, 1994. Disponível em: <<http://www.e-iasi.org/cinfor/quest/quest.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2011.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COELHO, Eduardo José de Jesus; SOUZA, Milton José de. **A prática da gestão do conhecimento em empresas públicas**: o caso da Petrobras. Rio de Janeiro: E-Papers, 2002. Disponível em:<<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Disponível em:<<http://books.google.com.br/bookse>>Acesso em: 06 jun. 2012.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. 2.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

EMMERICK, Alfredo; PERREIRA Heitor José. Gestão empreendedora e aprendizagem organizacional- o caso de uma organização hospitalar dedicada à saúde mental. ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. Cap.7

FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, Volume 1, n. 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo; Atlas, 2011.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2.ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GRION, Laurinda. **A nova secretária**: metacompetente proativa dinâmica. São Paulo: Madras, 2008.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **Atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 03 ago. 2011.

LIMA, José Aniceto; SANTIAGO, Pietro Otávio. **Gestão do conhecimento**: dos primórdios a aplicabilidade organizacional. Universidade Federal do Maranhão, 2011. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/GEST>>. Acesso em: 03 ago. 2011.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009, p.240.

OUTI, Nilton S; STRAUHS, Faimara R. Aplicação Nacional do processo de criação do conhecimento japonês- caso denso do Brasil. ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. cap.2.

PERES, Orivaldo Andreaza. **A importância da gestão do conhecimento nas empresas**. Disponível em: <<http://www.vivencial.com.br/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-empresas>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.8, n.1, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae>. Acesso em: 03 ago. 2011.

RICCORDI, Mariana Alissa Ritter. **Gestão do conhecimento**: o papel da secretária executiva na geração de conhecimento empresarial e no

processo decisório executivo.2006. 70 f. TCC (Secretariado Executivo Bilíngue) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do sul, 2006.

SANTOS, Cleusa Dos; CEGAN, Edilaine. **A gestão do conhecimento como agente facilitador na execução das atividades do profissional de secretariado executivo**. Faculdade Internacional de Curitiba- FACINTER. Curitiba , 2007.

SCHONS, Claudio Henrique. A contribuição dos Wikis como ferramenta de colaboração no suporte á gestão do conhecimento organizacional. **Inf. & Soc.** João Pessoa, v.18, n.2, p. 79-91, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1706/2112>>. Acesso em: 10 set. 2011.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2011.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasnport, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 07 jun. 2012.

TONET, Helena. O desafio de compartilhar e disseminar conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2008. cap.4.

VAZ, Caroline de Fátima Matiello; DURANTE, Daniela Giareta. Gestão do conhecimento secretarial e suas implicações para a organização. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, n. 7, 2011. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2326/1480>>. Acesso em: 6 mar. 2012.