

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO: ESTUDO DE CASO EM UM DEPARTAMENTO DE UM ÓRGÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Tatiane Gusmão<sup>1</sup>  
Simone Dias<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UFPE

Av. Prof. Moraes Rêgo, 1235, Cidade Universitária, Recife/PE – Brasil. CEP: 50.670-901.  
[tatianegusmao@hotmail.com](mailto:tatianegusmao@hotmail.com)

<sup>2</sup> UFPE

Av. Prof. Moraes Rêgo, 1235, Cidade Universitária, Recife/PE – Brasil. CEP: 50.670-901.  
[mone\\_light@terra.com.br](mailto:mone_light@terra.com.br)

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Profissional de Secretariado;  
Departamento ALFA.

**RESUMO:** A gestão do conhecimento refere-se aos diversos modelos de gestão que as organizações utilizam para organizar e administrar os seus recursos intangíveis. Sendo assim, o estudo desta temática é importante para que as organizações aprendam como identificar práticas que podem auxiliá-las na conversão do conhecimento tácito, que se encontra internalizado nos indivíduos, em conhecimento explícito, promovendo a aprendizagem organizacional e consequente sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. O profissional de secretariado possui muitas habilidades e competências que são fundamentais no processo de gerenciamento do conhecimento. Desta forma, a presente pesquisa é um estudo de caso de abordagem qualitativa com o objetivo de analisar como as secretárias, que atuam em um departamento de um órgão do Poder Judiciário - codificado no presente estudo como Departamento ALFA, fazem a gestão do conhecimento organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as diversas transformações no cenário organizacional fizeram com que as empresas passassem por grandes mudanças para adequarem seus processos produtivos às novas demandas do mercado. O advento da globalização e a consequente padronização dos produtos fabricados em empresas de todo o mundo, fizeram com que as organizações deixassem de focalizar apenas os ativos tangíveis (produtos, propriedades, máquinas, etc.) e passassem a intensificar seus investimentos em ativos intangíveis (conhecimentos e habilidades dos indivíduos que compõe a organização, patentes, relacionamento com cliente, etc.).

O investimento não é mais atraído, como os defensores da era pós-industrial gostam de assinalar, por tijolos e argamassa e outras formas de capital fixo. Nem ele procura por fluxos de receitas. [...] Em vez disso, os investidores enxergam valor nas pessoas e no *know-how* delas – pessoas com capacidade de prever e realizar novos e ousados

planos de negócios e em manter as novas previsões para permanecer na frente dos concorrentes (BROWN e DUGUID, 2001, p. 106).

Dentre vários recursos que a organização dispõe a informação nunca foi tão abundante. Porém, para ser útil, ela precisa ser contextualizada, transformada em conhecimento e gerenciada com a finalidade de não ser dissipada e utilizada para ações que não contribuam com o desenvolvimento organizacional. Sendo assim, a Gestão do Conhecimento se torna importante para a tomada de decisões em um mundo gradativamente complexo e neste processo as pessoas são fundamentais.

“Em sentido amplo, a gestão do conhecimento refere-se às formas de organizar e administrar os recursos intangíveis de uma organização, canalizando-os para que sirvam de base para que os objetivos estratégicos sejam definidos e atingidos” (ARAÚJO, 2009, p. 22).

O profissional de secretariado, como os demais que compõem a organização, possui muitas habilidades e competências que são fundamentais no processo de gestão do conhecimento, principalmente por atuar como gestor da informação e comunicação, tendo que usá-las para realizar diversas atividades, tais como fazer o elo entre a organização e os clientes internos e externos.

Assim, uma vez que o profissional de secretariado tem acesso a um grande volume de informações e pessoas, surgiu a seguinte indagação que impulsionou a presente pesquisa: ***como as secretárias que atuam em um Departamento ALFA do Poder Judiciário gerenciam o conhecimento?***

A indagação proposta é relevante diante da nova perspectiva na qual as organizações estão inseridas, pois o conhecimento nunca foi tão importante. Desta forma, como o conhecimento pertence e é gerado pelos indivíduos, deve-se investigar como os mesmos o gerenciam nas organizações.

O objetivo da presente pesquisa foi **analisar como as secretárias que atuam no Departamento ALFA do Poder Judiciário fazem a gestão do conhecimento organizacional**, podendo servir de referência para outras organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão do Conhecimento (G.C.)**

A acirrada competição e as conseqüentes transformações no ambiente organizacional foram fatores importantes para que as organizações passassem a investir não só em seus ativos tangíveis (propriedades, máquinas, produtos, etc.) como também nos ativos intangíveis (conhecimentos e habilidades dos indivíduos que compõem a organização, patentes, relacionamento com os clientes, etc.).

Além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir agressivamente num mercado global, a noção de que os espaços organizacionais precisam ser ocupados por uma práxis mais substantiva, no sentido de promover a ação administrativa a uma categoria superior em relação à ética e a legitimação intrínseca pelos indivíduos, leva a repensar a função da gestão como elemento da epistemologia das organizações. O estudo dos saberes humanos e, de modo mais amplo, o do conhecimento organizacional pode conduzir à geração de

subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança (ANGELONI, 2003, p. 15).

Neste íterim, os conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento se adequam à nova realidade do cenário corporativo e cada vez mais se constitui como foco de análise e aplicação nas organizações.

### 2.1.1 Elementos básicos do Conhecimento

Antes de esclarecer o que é Gestão do Conhecimento é importante apresentar o que são símbolos, dados e informações, alguns dos elementos que constituem a base para a construção do conhecimento.

Quando os símbolos são identificados e nomeados de acordo com seus significados, eles são transformados em dados. Os dados são elementos distintos e com significado próprio que ao serem reunidos, classificados e inseridos em um contexto específico, através da interpretação de um receptor, tornam-se informações que servem para um determinado fim. As informações, por sua vez, quando cruzadas com outras informações, seguindo uma estrutura lógica e com o encadeamento de ideias, resultam em conhecimento (PROBST *et. al.* 2002).

No entanto, apesar da necessidade de fragmentar os elementos, acima expostos, com a finalidade de compreender o significado de cada um, é importante entender que eles fazem parte de uma série contínua de unidades que compõem a construção do conhecimento.

As habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente; eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que somas de informações são reunidas e interpretadas. Este processo pode ser definido como uma progressão ao longo de um *continuum* de dados, passando por informações, até o conhecimento (PROBST *et. al.* 2002, p. 24).

É importante esclarecer também o que são os conhecimentos tácito e explícito, pois a análise de suas relações demonstra como ocorre a conversão do conhecimento.

O conhecimento tácito é subjetivo, complexo e conseqüentemente difícil de ser expresso em linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como intuição, valores, crenças pessoais, habilidades, emoções, modelos mentais, percepções e conclusões.

O conhecimento explícito é objetivo, mensurável e pode ser transcrito em linguagem formal e, portanto, pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Os níveis de escolaridade são exemplos de conhecimento explícito (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Além dos conhecimentos tácito e explícito, observou-se a classificação do conhecimento cultural, que “consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade” (BOISOT, 1995 apud CHOO, 2006, p. 190).

### 2.1.2 Os modos de conversão do conhecimento

Para ser maximizado, o conhecimento precisa ser compartilhado entre os indivíduos que integram a organização e convertidos com a finalidade de gerarem resultados positivos para a mesma. Desta forma, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram quatro modos de conversão de conhecimento:

- a) **Socialização** (conversão de conhecimento tácito para tácito): ocorre através do compartilhamento de experiências de um indivíduo para outro, por meio de observação, imitação e/ou prática;
- b) **Externalização** (conversão do conhecimento tácito para o explícito): após a ocorrência da socialização, o conhecimento tácito adquirido é externalizado para o meio e, assim, transformado em conhecimento coletivo;
- c) **Combinação** (conversão de explícito para explícito): o conhecimento é padronizado e circula na organização através de meios físicos (como documentos, manuais, etc.), e/ou eletrônicos (diversos sistemas de computador);
- d) **Internalização** (conversão de explícito para tácito): é o processo de incorporação de ambos os conhecimentos, explícito e tácito. Os indivíduos que não possuíam determinado conhecimento passam a tê-lo e constroem novos conhecimentos enriquecidos com suas próprias vivências.

### 2.1.3 O Processo de Gestão do Conhecimento

Probst *et. al.* (2002) identificaram diversas atividades que compõem os processos essenciais de Gestão do Conhecimento, atividades estas que são muito próximas e relacionadas umas com as outras, conforme pode ser verificado abaixo:

- 1) **Identificação do conhecimento:** busca analisar os níveis de conhecimento interno e externo da organização, para obter clareza do que já existe e do que poderá ser adquirido para aumentar o nível de aprendizagem organizacional;
- 2) **Aquisição de conhecimento:** as empresas podem adquirir conhecimento de fontes externas, como fornecedores, clientes, concorrentes, consultoria em áreas fora do domínio da organização, etc.;
- 3) **Desenvolvimento do conhecimento:** após a aquisição do conhecimento, a organização busca produzir competências que se encontram limitadas ou que não compõe o seu ambiente interno e externo;
- 4) **Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** nesta fase, o conhecimento já está presente na organização, o importante é saber quem irá dispor de quais informações, além de como e onde estas serão distribuídas, para levar o conhecimento ao lugar correto e às pessoas certas;
- 5) **Utilização do conhecimento:** o fato da organização dispor do conhecimento, não quer dizer que ele seja utilizado em seu benefício. Esta etapa busca exatamente dirimir este problema. O objetivo da Gestão do Conhecimento resulta em garantir que o conhecimento não seja dissipado e que ele seja aproveitado para trazer benefícios para a organização e não para terceiros;
- 6) **Retenção de conhecimento:** depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização para que o conhecimento não seja perdido ao longo do tempo. As diversas tecnologias, quando bem estruturadas e utilizadas, podem ser muito úteis neste processo.

Probst *et. al.* (2002) ampliam o conceito de G.C, transformando-o em Sistema de Gestão do Conhecimento, com o acréscimo de dois processos:

- 1) **Metas de conhecimento:** estabelecem as habilidades que devem ser desenvolvidas e em que níveis, para direcionar o aprendizado e concretizar os objetivos que foram estabelecidos;
- 2) **Avaliação do conhecimento:** busca medir o sucesso dos processos de aprendizado e confrontá-los com as metas. Desta forma, os processos de gestão do conhecimento são ajustados quando necessário.

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que a Gestão do conhecimento, segundo a visão de Probst *et. al.* (2002), é a estruturação e modelagem dos processos de aprendizagem organizacional.

A gestão do conhecimento representa o processo que auxilia as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que está presente na memória da empresa, de forma não estruturada (TURBAN *et. al.* 2004 apud FELL, 2010, p. 149).

## 2.2 O Profissional de Secretariado

Ao longo de seu processo histórico, a atividade secretarial passou por diversas transformações que fizeram com que ela deixasse de ser voltada apenas para funções básicas como: recepcionar, atender telefone, anotar recados, fazer agendamentos, etc. Há vários anos, o profissional de Secretariado tem se firmado como agente facilitador, não só das atividades pertinentes aos executivos, como de toda a organização: “[...] pode-se dizer que antigamente a secretária atendia a um executivo e que hoje ela é assistente da empresa ou de uma área, como, por exemplo, a diretoria” (MEDEIROS, 2010, p. 317).

As grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo oferecem disciplinas como: Introdução à Administração, Economia, Marketing, Tecnologia da Informação, dentre outras, pois o perfil atual deste profissional requer que ele esteja envolvido com diversas áreas do conhecimento, não só para garantir a sinergia deste com outros profissionais que compõem a empresa, mas também para que ele seja capaz de atuar como gestor em diversas situações.

O novo perfil do profissional de secretariado requer que ele seja dinâmico e se antecipe aos acontecimentos sem esperar que as solicitações sejam feitas. Este profissional precisa entender os sentidos e porquês de cada atividade que executa, deixando de ser apenas mero reprodutor de rotinas de trabalho preestabelecidas, ou seja, que ele conceba e/ou entenda para, assim, executar as tarefas (DURANTE, 2009, p. 136).

O Secretário atua também na negociação de conflitos, gestão da qualidade, faz relações públicas da empresa, organiza eventos, enfim, tem habilidade para assumir um sem número de tarefas.

Hoje, as tarefas de uma secretária compreendem gerenciamento e operação de sistemas de informação (telefone, fax, microcomputadores ligados por *modem* a redes de informação); gerenciamento de serviços e de treinamento, atendimento a clientes, objetivando oferecer maior qualidade dos produtos ou serviços da empresa para a qual trabalha; apoio logístico a reuniões - preparação de sala, estabelecimento de horário, envio de pauta, provisão de material necessário, como canetas, blocos de

papéis, lápis, borracha, clips, grampeador, pastas e outros (MEDEIROS, 2010, p. 317).

Por ser multidisciplinar, geralmente, tem habilidade em lidar com pessoas que atuam em diversas áreas profissionais, pois depende delas para executar o seu trabalho. O secretário contemporâneo tem consciência de que todos na organização formam uma rede de relacionamentos que se interdependem para atingir os objetivos traçados.

### 2.3 A Gestão do Conhecimento e o Profissional de Secretariado

O conhecimento está incutido nas pessoas, sendo assim, a participação de todos os integrantes que compõe a organização é fundamental nos processos de gestão do conhecimento. É a partir dos indivíduos que o processo de aprendizagem organizacional é iniciado, se eles não aprendem a organização não aprenderá, assim, cabe a ela proporcionar ambientes propícios à geração e retenção de conhecimentos (DURANTE, 2009, p. 143).

Desta forma, o profissional de secretariado enquanto parte integrante da organização também é peça-chave e pode contribuir muito com a geração, apreensão e disseminação do conhecimento, principalmente por ele gerenciar um grande volume de informações que circulam na organização.

Os secretários também atuam como gestores nas organizações, desta forma, são muito importantes no processo de aprendizagem e geração de conhecimentos, pois são eles que pensam as estratégias, distribuem atividades, definem metas, motivam os funcionários, fornecem condições e suporte para a geração de ideias (DURANTE, 2009).

Angeloni (2003) propõe um novo modelo de organização do conhecimento composto por três dimensões que são interligadas e interdependentes, quais sejam:

- a) **Dimensão infraestrutura** - estimula os gestores a terem visão holística da organização, buscando trabalhar a cultura organizacional e a gestão participativa;
- b) **Dimensão pessoas** - requer que todos os colaboradores da organização estejam integrados e motivados a trabalharem por objetivos comuns e, para isto, eles são estimulados a produzirem um ambiente de troca de ideias e geração de conhecimentos que permeie todos os níveis hierárquicos e todas as atividades organizacionais;
- c) **Dimensão tecnologia** - busca a geração, o armazenamento, o controle e a difusão do conhecimento, uma vez que este faz parte das pessoas e sua captação se torna mais difícil sem o uso de ferramentas tecnológicas.

Nesta perspectiva, o profissional de Secretariado, objeto de estudo no presente artigo, representa a dimensão “pessoas”, que realiza atividades dentro de uma determinada “infraestrutura” e se vale de diversas “tecnologias” para gerar e disseminar os conhecimentos organizacionais.

A cultura organizacional também é um fator que influencia a construção do conhecimento, pois nela podem ser encontrados vestígios dos trabalhadores que atuaram ou atuam na organização, assim como todo o seu ambiente interno e externo. De modo que o secretário precisa estar atento e disposto a colaborar com a aquisição e manutenção deste ativo intangível da organização.

Uma vez que a conversão do conhecimento é um processo tanto técnico quanto social, o ritmo e o escopo com que o conhecimento se movimenta dependem da cultura da organização, ou seja, do conhecimento cultural que influencia comportamentos tais como o da partilha de informações, a disposição para experimentar e trabalhar com estranhos (CHOO, 2006, p. 211).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Campo de Pesquisa**

O presente estudo foi realizado com as secretárias que atuam em um Departamento do Poder Judiciário, codificado aqui como ALFA, com a finalidade de preservar a identidade deste campo de estudo.

#### **3.2 Seleção e perfil das entrevistadas**

O presente estudo foi limitado a três entrevistas, pois apenas este quantitativo representa o universo de secretárias que atuam no Departamento ALFA. Apesar desta limitação, o estudo revelou-se pertinente devido às dimensões deste Departamento, pois apenas três secretárias gerenciam um grande volume de informações que resultam em conhecimentos que devem ser administrados com a eficiência e eficácia que a própria especificidade do órgão requer.

As entrevistadas atuam, em média, há nove anos no cargo de secretária. Como o Departamento ALFA é um setor de grande extensão deste órgão do Poder Judiciário, cada entrevistada atua em diferentes secretarias, atendem a diferentes gestores, administram diferentes rotinas de secretaria e lideram diferentes equipes de trabalho. Estes fatores se mostraram importantes, pois contribuiram para analisar o gerenciamento do conhecimento em realidades distintas dentro de um mesmo caso.

#### **3.3 Método utilizado**

O processo de Gestão do Conhecimento, apesar de seguir várias etapas para sua concretização, ocorre de forma singular em cada empresa devido às diferentes culturas organizacionais que são impressas nas mesmas. Sendo assim, para melhor compreensão do ambiente de estudo ora proposto, foi adotado o método de estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa.

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo [...]” (LOPES, 2006 apud GIL, 1999, p. 73).

A abordagem qualitativa demonstra “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números [...] o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (SILVA, 2001, p. 20).

Para coletar os dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e entrevista em profundidade com apoio de roteiro semiestruturado. A pesquisa bibliográfica é caracterizada “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros,

artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet” (SILVA, 2001 apud GIL, 1991, p.21).

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Análise das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas com apoio de roteiro de entrevista semiestruturado dividido em três blocos, seguindo o modelo de organização do conhecimento proposto Angeloni (2003) que apresenta três dimensões interligadas e interdependentes, quais sejam: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia. A finalidade desta subdivisão foi destrinchar a Gestão do Conhecimento para verificar como ela ocorre na percepção das Secretárias do Departamento ALFA.

#### **4.1.1 Primeiro bloco: Dimensão Infraestrutura**

A primeira pergunta indagou como é feito o arquivamento dos documentos. Em resposta, as três Secretárias afirmaram que é feito tanto fisicamente quanto eletronicamente. Este procedimento contribui para que, mesmo após o arquivamento, os documentos permaneçam acessíveis a todos, desde que tenham permissão de acesso. Ainda sobre o arquivamento, as três secretárias afirmaram que existe padronização deste procedimento para facilitar a localização e recuperação dos documentos. As formas de arquivamento são parecidas, mas as secretárias adequam a técnica de arquivamento às necessidades de seus respectivos setores.

Apenas uma das Secretárias afirmou que utiliza manual de normas e procedimentos e que este foi elaborado pelos próprios integrantes da secretaria, utilizando-se da “bagagem” de conhecimentos que cada componente desta mesma secretaria possui. Informou também, que este manual é utilizado apenas em seu setor de atuação. Isto indica que, os setores das entrevistadas que não utilizam manuais, não compartilham o conhecimento de forma padronizada e tal procedimento pode dificultar o fluxo de informações, bem como a conversão do conhecimento para novos integrantes que venham a compor aqueles setores.

#### **4.1.2 Segundo Bloco: Dimensão Pessoas**

As três entrevistadas afirmaram que costumam fazer treinamentos/reciclagens de seus conhecimentos nas atividades de secretaria. Este procedimento é importante, pois atualização constante e aquisição de novas competências são necessárias para tornar o gerenciamento do conhecimento mais eficiente e eficaz.

Uma das questões indagou qual era a quantidade de servidores, funcionários terceirizados e estagiários. Tal questionamento foi feito para saber o tempo de permanência de cada profissional naquele setor. Nesta questão, observou-se que a quantidade de servidores é pouca em relação à de funcionários terceirizados (maior número) e estagiários (quantidade intermediária). Este fator pode limitar a transferência e manutenção do conhecimento, pois os funcionários terceirizados e estagiários têm maior probabilidade de saírem do setor levando os conhecimentos adquiridos com eles. Até que outros profissionais ocupem os seus lugares, leva certo tempo para adaptação, conhecimento e prática dos procedimentos adotados na secretaria.

As três entrevistadas coordenam e/ou supervisionam o trabalho de servidores, funcionários terceirizados e/ou estagiários que compõem o setor de atuação, assim como distribuem tarefas e fazem o acompanhamento das mesmas. Isto indica que elas são responsáveis por transmitir os conhecimentos que possuem para os diversos colaboradores envolvidos nas atividades de secretaria. Este fator contribui para um melhor gerenciamento do conhecimento, tendo em vista que as servidoras-secretárias passam mais tempo naquele ambiente.

As entrevistadas afirmaram também que as atividades delegadas aos colaboradores são realizadas de forma satisfatória, o que indica que o fluxo de informações está sendo compartilhado e consequentemente está ocorrendo o compartilhamento dos conhecimentos.

As três entrevistadas acreditam que os funcionários de seus respectivos setores necessitam de mais qualificação para realizarem as atividades de secretaria. Das qualificações consideradas mais importantes foram citadas: aperfeiçoamento na área de informática/automação, cursos de atendimento ao público, rotinas diárias, além de conhecimento global do órgão em que atuam.

As três revelaram que as atividades de secretaria fluem normalmente durante as férias das mesmas, embora uma tenha dito que já recebeu alguma ligação ou mensagem eletrônica para fornecer alguma informação. Neste caso, o compartilhamento do conhecimento está sendo ineficiente, pois os dados e informações que resultam nos conhecimentos a serem compartilhados entre os funcionários, devem ser retidos nas organizações (seja através de manuais físicos, meios digitais, etc.), para não atravancarem o processo decisório durante a ausência de algum funcionário.

Embora o conhecimento pertença aos indivíduos, as organizações devem criar sistemas que retenham os dados e informações para fornecerem subsídios que propiciem a fluência da aprendizagem organizacional. Como observado, tal procedimento não está sendo feito.

#### **4.1.3 Terceiro Bloco: Dimensão Tecnologia**

As três secretárias afirmaram que utilizam portal (site de intranet), sistemas de informação (sistemas de intranet, sistemas de protocolo eletrônico, etc.), fax, telefone, scanner e impressora, como ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para desenvolverem suas atividades no Departamento ALFA. Este fator é importante, pois a retenção do conhecimento torna-se mais eficiente e eficaz quando realizada através de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação.

As três entrevistadas acreditam que o uso das tecnologias otimizam o trabalho, pois auxiliam nas atividades essenciais às rotinas diárias e aumentam a acessibilidade das informações e compartilhamento dos conhecimentos de todos os colaboradores.

As entrevistadas acreditam que os funcionários de seus respectivos setores não sentem dificuldades ao utilizarem ferramentas de tecnologia. Alegaram que estas ferramentas são de fácil compreensão e que todos os colaboradores sempre demonstram disponibilidade para aprenderem novos conhecimentos sobre como utilizá-las.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se, no presente estudo, que as secretárias do Departamento ALFA do Poder Judiciário não adotam um sistema específico de Gestão do Conhecimento, a exemplo do processo proposto por Probst *et. al.* (2002) - supracitado neste artigo, porém suas atividades demonstraram que o gerenciamento do conhecimento está sendo praticado devido à forma como as mesmas conduzem suas atividades, pelo alto grau de comprometimento e senso de responsabilidade assumido por elas em seus respectivos setores.

Percebeu-se que as entrevistadas estão inteiradas com o que acontece em seus âmbitos de atuação, tanto interna quanto externamente, que elas sempre buscam adquirir novos conhecimentos, compartilham e distribuem informações aos setores competentes e sempre procuram alguma maneira de reterem os conhecimentos nos setores de atuação, além de fazerem avaliação constante dos conhecimentos que podem ser adquiridos.

A socialização, externalização, combinação e internalização, os quatro modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), estão sendo praticados, pois as secretárias continuamente buscam compartilhar suas experiências com os colaboradores e procuram absorver novos conhecimentos adquiridos na convivência com os mesmos. Elas externalizam seus conhecimentos tácitos e explícitos e padronizam a maior parte das atividades realizadas em seus setores. Tais atitudes têm proporcionado resultados positivos, pois as informações que são produzidas no Departamento ALFA são continuamente compartilhadas de forma eficiente e eficaz, mesmo não havendo estruturação característica da Gestão do Conhecimento.

A temática que versa sobre a Gestão do Conhecimento na atividade secretarial é profunda e complexa e merece que outros trabalhos sejam desenvolvidos e que outras instituições sejam observadas, uma vez que o profissional desta área é responsável pela gestão da informação e comunicação nas organizações. Sem dúvida, não há como retroceder ao “tempo do desconhecido”, pois o mundo vivencia a era do conhecimento.

## 6 REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AQUINO, Í.S. **Como escrever artigos científicos** – sem arroteio e sem medo da ABNT. 2ª ed. João Pessoa: Editora Universitária/UFPE. 2007.

ARAÚJO, M. J. C. **A Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da União: o compartilhamento externo do conhecimento como instrumento de alcance de sua missão**. 2009. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Rio de Janeiro, 2002.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. Tradução: Celso Roberto Paschoa. Revisão Técnica: José Pinto Monteiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

DURANTE, D. G. Aprendizagem e conhecimento organizacional: contribuições à visão holística da gestão secretarial. In: SCHUMACHER, Alexandre José e PORTELA, Keyla Christina Almeida (Organizadores). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística.** Cuiabá: Adeptus, 2009.

FELL, A. F. A.; ALBUQUERQUE, C. R. S.; MATOS, F. R. N.; NETO, J. S. C. (Organizadores). **Estudos Qualitativos em Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2010.

LOPES, J. E. G. **O fazer do trabalho científico em Ciências Sociais Aplicadas.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MEDEIROS, J. B. **Manual da Secretária** – Técnicas de Trabalho. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento:** os elementos constitutivos do sucesso. Bookman: Porto Alegre, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2001.