



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**COSMIRA ALVES RIBEIRO**

**SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: O caso da  
Universidade Federal de Sergipe.**

**São Cristóvão**

**2025**

**COSMIRA ALVES RIBEIRO**

**SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: O caso da  
Universidade Federal de Sergipe.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS) como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Abimael Magno do  
Ouro Filho

São Cristóvão

2025

**SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: O caso da  
Universidade Federal de Sergipe.**

**COSMIRA ALVES RIBEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso II  
apresentado ao Departamento de  
Secretariado Executivo da Universidade  
Federal de Sergipe como requisito para  
obtenção do grau de bacharel em  
Secretariado Executivo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Abimael Magno do Ouro Filho**  
**(Orientador)**

---

**Profa. Dra. Flávia Lopes Pacheco**  
**(Membro convidado- Externo)**

---

**Prof. Me. Augusto Cesar Vieira dos Santos**  
**(Membro convidado- Interno)**

## **Dedicatória**

*A DEUS, Nosso Senhor Jesus Cristo, por me guiar e conduzir aos irmãos de luzes espirituais. À minha família, em especial minha mãe Neusa Alves de Oliveira Ribeiro (In memória) e ao meu pai Adalberto Alves Ribeiro (In memória), com seus exemplos de vida, me ensinou a ser forte, confiante na vida. Aos meus filhos André Luís Ribeiro Santos e Luís Guilherme Ribeiro Santos, alicerces para minha vida, pela paciência, compreensão e amor.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a DEUS, Nosso Senhor Jesus Cristo, e aos irmãos de luzes espirituais, por permitir a realização deste sonho, sem a sua luz em minha vida, nada posso. Aos meus pais, Neuza Alves de Oliveira Ribeiro (in memoria) e Adalberto Alves Ribeiro (in memoria), pelos ensinamentos valiosos para a minha vida terrena e espiritual, pelos exemplos e amor incondicional, por tudo que sou e tenho.*

*Aos meus filhos: André Luiz Ribeiro Santos e Luiz Guilherme Ribeiro Santos, por tudo que vivemos juntos, por tê-los como filhos, cedido por Deus. Às minhas irmãs: Adineuza, Neilde, Maria Aparecida, Maria de Fátima e Maria Alves, por fazerem parte do meu dia a dia, pelo carinho e compreensão. Aos meus irmãos: Carlos Alberto, Humberto, José Alves (Edilberto - in memoria) e em especial, Antônio pela ajuda no momento-chave.*

*A todos os colegas que conheci na UFS. Agradeço em especial à Dra. Luciana, profissional, amiga e psicóloga da vida. Ao meu professor e orientador Dr. Abimael Magno do Ouro Filho, pelos ensinamentos, pela aceitação, compreensão e paciência, sempre dedicado ao que faz e sempre prestativo, durante a minha trajetória acadêmica, meus sinceros agradecimentos. Aos professores que tive o imenso prazer de conviver e aprender na UFS, em especial Profa. Dra. Flávia Lopes, Prof. Me. Augusto Cesar e demais professores: Amália Vargas, Jeferson (Jef Fest), Erida Souza, Nilo, Silvia Parvechi, Iramí Bila, Alcione Fonseca, Aracely Gadelha, Nathalia Carvalho, Gracilene Costa, Diego Fiel, Sueli Pereira e demais.*

*À UFS, pelos valores e aprendizados essenciais para a minha profissão.*

*Quando te disserem, DESISTA, eleve a sua fé, agradeça a DEUS, junte todas as suas forças e siga em frente, pois não há vitória sem luta, sem lágrimas e sem angústia. Nunca desista dos seus sonhos. VENCI! Valeu a pena fazer parte de você UFS. Obrigada! “Você não sabe o quanto eu caminhei, pra chegar até aqui...”*

“Um país se faz de homens e livros”

Monteiro Lobato

RIBEIRO, Cosmira Alves. **Secretários executivos e a gestão do conhecimento: o caso da Universidade Federal de Sergipe**. 2025. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar o papel dos secretários executivos na gestão do conhecimento dentro da Universidade Federal de Sergipe (UFS), com ênfase nas práticas de organização, armazenamento, utilização e disseminação de informações nos diferentes setores da instituição. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, com objetivo descritivo, por meio do método de estudo de caso incorporado. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com cinco secretários executivos, selecionados por sua atuação em setores-chave da UFS. A análise de conteúdo foi escolhida como técnica para examinar as entrevistas, o que possibilitou a identificação de categorias temáticas que refletem as práticas de gestão do conhecimento e os desafios enfrentados pelos participantes. Os resultados demonstram que a gestão do conhecimento entre os secretários executivos da UFS é amplamente facilitada pelo uso de sistemas informatizados, como SIGAA e SEI, que otimizam a organização e o acesso a informações. No entanto, foi identificada a falta de integração entre esses sistemas e a ausência de políticas formalizadas, para o compartilhamento de conhecimento, o que gera desafios como retrabalho e perda de informações em momentos de transição. Além disso, a sobrecarga de responsabilidades e a carência de capacitações regulares foram apontadas como fatores limitantes para uma gestão do conhecimento mais eficiente. O estudo conclui que, embora os secretários executivos desempenhem um papel central na organização e disseminação de informações, há necessidade de melhorias nas políticas institucionais e na integração tecnológica, a fim de garantir maior eficiência e continuidade nos processos administrativos da UFS.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, secretários executivos, Universidade Federal de Sergipe, análise de conteúdo, estudo de caso

RIBEIRO, Cosmira Alves. **The executive secretaries of the Federal University of Sergipe and knowledge management.** 2025. 87 f. Undergraduate Thesis (Bachelor's Degree in Executive Secretariat) – Department of Executive Secretariat, Federal University of Sergipe, São Cristóvão, 2025.

## **ABSTRACT**

This study aims to investigate the role of executive secretaries in knowledge management at the Federal University of Sergipe (UFS), highlighting their practices for organizing, storing, using, and disseminating information across the institution's various departments. The research adopts an applied qualitative approach with a descriptive objective, using the embedded case study method. Data collection involved semi-structured interviews with five executive secretaries, selected for their work in key departments at UFS. Content analysis was chosen as the technique to examine the interviews, identifying thematic categories that reflect the knowledge management practices and challenges faced by the participants. The results demonstrate that knowledge management among UFS executive secretaries is greatly facilitated by the use of computerized systems, such as SIGAA and SEI, which optimize the organization and access to information. However, a lack of integration between these systems and the absence of formalized policies for knowledge sharing were identified, which creates challenges such as rework and loss of information during transitions. Furthermore, the overload of responsibilities and the lack of regular training were identified as limiting factors for more efficient knowledge management. The study concludes that, although executive secretaries play a central role in organizing and disseminating information, improvements in institutional policies and technological integration are needed to ensure greater efficiency and continuity in UFS's administrative processes.

**Keywords:** Knowledge management, executive secretaries, Federal University of Sergipe, content analysis, case study

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Conceitos de gestão do conhecimento.....	23
<b>Quadro 2-</b> Perfil contemporâneo do profissional de secretariado executivo .....	28
<b>Quadro 3 -</b> Relação entre as Etapas da Gestão do Conhecimento e as Ações do Secretário Executivo.....	32
<b>Quadro 4 -</b> Perfil dos Secretários Executivos Participantes da Pesquisa .....	39
<b>Quadro 5 -</b> Categorias e os elementos de análise.....	39
<b>Quadro 6 -</b> Obtenção do Conhecimento .....	49
<b>Quadro 7 -</b> Organização do Conhecimento .....	53
<b>Quadro 8 –</b> Armazenamento do Conhecimento .....	56
<b>Quadro 9–</b> Utilização e Distribuição do Conhecimento .....	60
<b>Quadro 10 -</b> Influência da Função de Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento .....	63
<b>Quadro 11 –</b> Desafios na Gestão do Conhecimento .....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 Gestão do Conhecimento .....	19
2.2 Secretário Executivo e a Gestão do Conhecimento .....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	34
3.1 Características da Pesquisa .....	34
3.2 Fonte de Evidências.....	35
3.3 Unidade de Análise .....	37
3.4 Critérios para a Escolha dos Casos.....	37
3.5 Definições das Categorias e Elementos de Análise.....	39
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	43
4.1 Obtenção do Conhecimento .....	47
4.2. Organização do Conhecimento .....	51
4.3 Armazenamento do Conhecimento .....	54
4.4 Utilização e Disseminação do Conhecimento .....	57
4.5 Influência da Função de Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento .....	61
4.6 Desafios na Gestão do Conhecimento .....	64
4.7 Estudo de caso incorporado: dinâmica do conhecimento por setores.....	68
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	72
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75
<b>APÊNDICE A– ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS</b> .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

A perspectiva do conhecimento remonta desde a antiguidade, período em que muitos filósofos, movidos pela aspiração ao saber e ao amor à sabedoria, iniciaram seus estudos epistemológicos, entre eles Sócrates, Platão, Aristóteles, bem como pensadores modernos como Descartes, Locke e Kant (Mello, 2024). É do filósofo Sócrates que advém a frase de grande repercussão mundial “só sei que nada sei”, utilizada em diversos sentidos, principalmente na ideia de que o saber parte do reconhecimento da ignorância, na percepção de que por maior que seja o conhecimento adquirido, haverá sempre algo novo a se aprender ou que não se conhece (Sousa, 2024).

De acordo com Alvares *et al.* (2020, p.3), o conhecimento tem “caráter perpetuamente inacabado dos saberes”, ou seja, possui uma característica infinita. Para Calenga (2025), o conhecimento parte de construções histórico-sociais e culturais, que são arquitetadas pelo ser humano em meio ao tempo e ao espaço em que vive, evidenciando sua natureza mutável, pois cada geração atribui saberes que recriam, transformam e superam os anteriores. Essa dinâmica se reflete na construção individual do saber, já que cada pessoa, ao se apropriar desses elementos culturais, o faz de maneira singular, moldando sua compreensão de forma única, influenciada pelo contexto social e histórico em que está inserida.

Castejon (2021) destaca que o conhecimento não é totalmente neutro ou objetivo, pois está inserido em contextos culturais e sociais específicos. Conforme suas reflexões, a produção do conhecimento depende das pessoas, de suas interpretações, práticas e valores culturais, o que o torna sujeito a constantes mudanças e à evolução da própria cultura. Isso evidencia que o conhecimento não é uma entidade fixa e estanque, mas um processo dinâmico, permeado por práticas culturais, históricas e sociais.

Portanto, o conhecimento em si, é único, pois cada ser possui suas associações, e é nesse caminho de particularidades de saberes que as organizações estabelecem meios como a gestão do conhecimento para compartilhar o que cada pessoa sabe, visando permitir uma integração entre elas em prol de resultados satisfatórios para a organização (Valentim, 2020).

Alvares *et al.* (2020) apresentam que na implementação da gestão do conhecimento, é crucial o entendimento do saber como uma característica ilimitada, já que o aprendizado organizacional está em uma busca incessante do conhecimento, tanto dos indivíduos como da própria organização. Tal esforço, conforme Motta *et al.* (2021), deve-se ao fato de o conhecimento ter se tornado o recurso mais relevante para criação de valor, inovação contínua e obtenção de vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento é conceituada por Santos (2020) como um método sistêmico de produzir, compartilhar e aplicar informações e experiências, tendo como propósito otimizar a eficiência, expandir a qualidade das práticas institucionais e promover ganhos de efetividade social. No meio organizacional, sua definição está atrelada a uma “gestão das estratégias do negócio, das pessoas, das tecnologias e dos processos para obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir e manter o conhecimento que agrega valor para gerar a inovação” (Vasconcelos; Castro; Brito, 2018, p. 102).

As práticas de gestão do conhecimento são estabelecidas como rotinas que viabilizam o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento. Essas práticas fomentam o progresso organizacional que precisa estar em consonância com a missão, a visão e com suas estratégias (Ziviani *et al.*, 2019).

No entanto, gerir o conhecimento requer uma conscientização de qual nível de conhecimento a organização possui, ou seja, se a qualidade ou quantidade estão satisfatórias, se é relevante a sua utilização ou se é melhor armazenar, tudo isso atrelado ao seu aprimoramento e desenvolvimento dentro das organizações, inserindo os processos para transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa (Ziviani *et al.*, 2019).

Por isso, é importante que as organizações busquem constantemente a gestão com intuito de aliar a produtividade e a qualidade das atividades desempenhadas (Ziviani *et al.*, 2019). Nesse sentido, o Secretário Executivo assume um papel fundamental, pois está habitualmente em meio ao fluxo de informações da organização (UNIFAP, 2019), uma vez que diferentes conteúdos passam por este profissional em sua rotina com a empresa, cabendo a ele a condução e o controle das informações para cada setor ou organização como um todo (Andrade; Paverchi, 2020).

Além disso, sua participação no ciclo de conhecimento envolve um papel central de mediação entre os clientes internos e externos, atuando como elo de

comunicação e relacionamento (Sousa, 2024). Com foco no gerenciamento e assumindo o compromisso de gestor do conhecimento, as habilidades informacionais do Secretário são evidenciadas a partir do momento em que há a realização de trabalhos no âmbito mais estratégico, ou seja, com mais complexidade quando comparado as atuações técnicas e burocráticas (Carvalho *et al.*, 2019).

Para Lima (2024), o profissional de secretariado executivo assume a função de gestor do conhecimento, o que exige o desenvolvimento de múltiplas competências, em especial a capacidade de compreender os conceitos e as condições de aplicação do conhecimento. Pois, para desempenhar bem suas funções é necessário que o secretário saiba lidar com o conhecimento, tanto aquele subjetivo o qual só ele tem acesso, tanto os conhecimentos que são passados por seus colaboradores ou até mesmo conhecimentos externos a organização (Romani, 2024).

Uma vez que o conhecimento gerado na empresa representa um elemento de importância, é necessário que ele seja avaliado de acordo com suas condições de utilização. Nessa etapa o secretário executivo, como gestor responsável por gerir os conhecimentos secretariais, tenha em mente as possibilidades de utilização, disseminação e armazenagem dos seus conhecimentos (Lima, 2024; Romani, 2024). O bom desempenho das atividades e a melhoria no fluxo da informação, contribuem para uma gestão de conhecimento eficiente (Motta *et al.*, 2021; Millan, 2023).

De acordo com Carvalho *et al.* (2019), os cuidados para administrar bem o conhecimento atingem também as organizações públicas, pois segundo os autores, cada vez mais as instituições exigem profissionais qualificados e preparados para lidar com a gama de informações que se desenvolvem com o passar do tempo.

Por causa da expansão das instituições federais de ensino, seja com novos programas ou devido ao avanço tecnológico, a gestão do conhecimento precisa ser feita de forma integrada, levando em conta as necessidades da instituição (Carvalho *et al.*, 2019). Assim, o secretário executivo diante de sua área de formação, precisa assumir um comportamento voltado para a gerência do conhecimento de forma efetiva, ou seja, contribuindo para o alcance do objetivo da organização (Carvalho *et al.*, 2019; Romani, 2024).

Portanto, diante do que foi discutido, este trabalho pretende compreender como ocorre o processo da gestão de conhecimento pelo profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal de Sergipe. A partir disso, espera-se oferecer uma contribuição teórica ao dissertar sobre o tema abordado e empírica por meio da

aplicação do estudo com os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe.

### 1.1 Problema

A gestão do conhecimento é vista como um meio importante na hora de atuar no âmbito organizacional, seja ele público ou privado, pois visa sanar os problemas existentes e manter o fluxo de processos produtivos. É através dessa gestão que as atividades nas organizações podem se desenvolver de forma mais rápida, mediante a capacidade de cada indivíduo, das estratégias dos gestores e do que é ofertado dentro da organização para um bom resultado (Schniederjans *et al.*, 2020).

Na esfera pública, a gestão do conhecimento é vista como uma política motivadora para criação, transferência e uso do conhecimento, sendo um elemento de controle da organização (Lima, 2024). Tal como, as instituições públicas de ensino que lidam constantemente com programas institucionais, com processos que envolvem atividades de ensino, de pesquisa e outras atribuições do mundo acadêmico (Carvalho *et al.*, 2019, Snoeijer; Moreira; Martins, 2019).

Nesse cenário, a gestão do conhecimento precisa ser integrada e focada na real necessidade da instituição (Carvalho *et al.*, 2019, Snoeijer; Moreira; Martins, 2019) e a atuação do secretário executivo que está diretamente atrelado a informação (Carvalho *et al.*, 2019), precisa assumir um papel de apoio para a organização (Snoeijer; Moreira; Martins, 2019). Pois seu trabalho é fundamental na organização do sistema de informação da instituição na qual atua, pois é ele quem lida com fontes locais, regionais ou internacionais, no papel de mediador com outros setores e com os clientes internos ou externos (Lima, 2024).

Além disso, sua atuação dinâmica em busca de formas de negociação, melhorias em processos, desenvolvimento de novas formas de fazer ou atuar, apresentam técnicas que contribuem para o bom funcionamento da organização (Romani, 2024).

Dessa forma, os Secretários Executivos que lidam diariamente com a informação e com a necessidade de gerir novos conhecimentos, com uma rotina que envolve aprendizagem, implantação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, tornam-se cruciais para o desempenho das atividades administrativas bem como para o desenvolvimento institucional, pois são servidores

que agregam valor aos processos, produtos e serviços da instituição (Carvalho *et al.*, 2019).

Cabe destacar também que o processo de gestão do conhecimento pode estar sujeito a barreiras, seja por parte das pessoas que compõem a organização, seja pela instituição em si. Essas dificuldades estão ligadas a uma cultura organizacional desalinhada, estratégia da empresa incoerente com a gestão do conhecimento, pouco ou nenhum investimento em melhorias, falta de incentivo, bem como falta de engajamento ou apoio da liderança e dificuldades com tecnologia ou sistemas (Motta *et al.*, 2021). Ainda conforme os autores esses fatores limitam tanto a implementação da gestão do conhecimento como seu gerenciamento.

Diante disso, a fim de identificar quais práticas da gestão do conhecimento estão presentes nas atividades laborais do profissional de Secretariado Executivo, a questão que norteia este estudo é: como ocorre o processo de gestão de conhecimento dos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos da pesquisa possuem a função de guia para o estudo, com a finalidade e o que se deseja alcançar com a pesquisa. Suas características se estendem desde o que se pretende atingir com o produto final, ou seja de forma mais geral, até uma descrição mais específica dos pontos que serão necessários para o levantamento (Gil, 2002). Assim, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam essa pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de gestão de conhecimento dos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Investigar como os secretários executivos da UFS adquirem e organizam o conhecimento em sua rotina de trabalho.

Analisar de que forma esses profissionais armazenam, compartilham e utilizam o conhecimento nos processos administrativos.

Examinar como as práticas de gestão do conhecimento influenciam sua atuação e o ambiente organizacional da UFS.

### 1.3 Justificativa

Os recursos físicos e materiais deixaram de ser há muito tempo os principais responsáveis pelo desenvolvimento organizacional, o conhecimento por sua vez, possui característica ilimitada quando bem gerenciado, e isso pode gerar valor, fazer diferença e causar impactos positivos nas organizações (Ziviani *et al.*, 2019).

Segundo Trevisan e Damian (2018, p. 22) “uma organização que valoriza o conhecimento gerado e adquirido, que gerencia e compartilha entre seus colaboradores”, no tempo e certo e de forma adequada, tem condições de melhorar a eficiência de sua empresa, fornecer respostas seguras aos seus clientes e influenciar na independência dos indivíduos.

Conforme Ziviani *et al.*, (2019) o processo de gestão de conhecimento tende a promover melhorias no desempenho organizacional quando integrado a estratégia da instituição, oferecendo vantagem competitiva. Além disso, auxilia na tomada de decisões, na solução problemas, a vencer limitações, bem como promover o crescimento e a evolução do capital intelectual (Motta *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva de expansão do conhecimento através das pessoas que estão envolvidas nas organizações, o profissional de secretariado executivo mantém um perfil dinâmico e empreendedor, associado também à assessoria e à gestão (Rodrigues, 2022). Assis *et al.* (2022) ressaltam que o secretário executivo integra o universo do conhecimento em razão de seu perfil multidisciplinar, que abrange conhecimentos técnicos, atitudes profissionais, competências cognitivas e capacidade de raciocínio crítico. Além disso, é um profissional que está em contato com toda a organização e diante de cenários que se transformam de forma constante, o que torna a busca por conhecimento mais ativa para ampliar as competências técnicas (Rodrigues, 2022).

Com isso, sua atuação deve ser acompanhada de novas competências para acompanhar as mudanças do mundo globalizado, principalmente na era do

conhecimento, na qual as organizações buscam capital intelectual como vantagem competitiva e para agirem com mais eficiência (Assis *et al.*, 2022).

Assim, diante dos argumentos apresentados, é fundamental investigar como o processo de gestão do conhecimento é realizado pelos Secretários Executivos, especialmente no contexto das instituições públicas de ensino superior, como a Universidade Federal de Sergipe. A relevância desse estudo reside na posição estratégica que esses profissionais ocupam, atuando como agentes facilitadores no fluxo de informações e na coordenação de processos administrativos que são essenciais para o funcionamento eficiente das organizações (Todorov *et al.*, 2021).

A gestão do conhecimento, quando bem implementada, não apenas promove melhorias significativas no desempenho organizacional, como também contribui para a inovação, a resolução de problemas complexos e a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável (Ziviani *et al.*, 2019). Nesse cenário, os Secretários Executivos, com seu perfil dinâmico e multidisciplinar, desempenham um papel central na criação, armazenamento e disseminação do conhecimento, sendo responsáveis por integrar as informações que circulam dentro da organização e por assegurar que o capital intelectual seja utilizado de maneira eficaz e estratégica (Matos *et al.*, 2024).

A importância de explorar como esses profissionais gerenciam o conhecimento se torna ainda mais evidente quando consideramos o ambiente de constante mudança e complexidade das instituições públicas de ensino. Essas organizações enfrentam desafios únicos, como a necessidade de adaptar-se a novas políticas educacionais, avanços tecnológicos e demandas sociais, ao mesmo tempo em que devem preservar a qualidade de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (Palumbo; Manna, 2019). O papel dos Secretários Executivos, nesse contexto, é fundamental para garantir que o conhecimento gerado e adquirido seja devidamente aproveitado e que as barreiras à sua disseminação sejam minimizadas (Matos *et al.*, 2024).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma etapa importante para a pesquisa, pois aborda diversas discussões teóricas de diferentes autores a respeito dos principais assuntos que serão abordados durante todo o projeto. Sua elaboração permite aos leitores uma visão mais esclarecedora sobre os principais conceitos que envolvem o campo da gestão do conhecimento.

Dessa forma, expõe-se nessa seção o âmbito da gestão do conhecimento, com conceitos sobre o conhecimento, sua importância e de como precisa ser gerido para que se torne um recurso útil e de qualidade. Na sequência o tópico de secretários executivos e a gestão do conhecimento apresenta as competências e o perfil desse profissional, revelando como o secretário está diariamente a frente da gestão do conhecimento.

### 2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento possui uma natureza intangível, relacionada a associações da mente humana e as construções históricas, sociais e culturais, tendo característica única e inerente ao ser humano (Santos; Rados, 2020; Castejon, 2021; Calenga, 2025). Sua obtenção pode ser por meio de experiências práticas, atividades manuais ou tecnológicas, atitudes, valores, habilidade em processos, dados ou padrão de comunicação que tragam coerência a atividade e que esta possa ser sistemática e eficaz (Gardeazabal *et al.*, 2021).

Uma vez que a construção do conhecimento se dá por meio de uma relação dialógica, destaca-se que esse processo é desenvolvido a partir da observação e da organização de dados. Com base em um conjunto de informações, ocorre a aprendizagem que pode gerar conhecimento individual ou compartilhado, sempre marcada pela participação ativa do grupo.

Essa abordagem reforça que a troca dialógica e a operacionalização coletiva são essenciais para transformar dados em saberes, promovendo a autonomia e o protagonismo dos alunos no processo de aprendizagem (Oliveira, 2021). Dessa forma, com seus talentos, as pessoas criam, representam, proporcionam inteligência, dão vida e personalidade às organizações (Chiavenato, 2021).

Neste contexto, o conhecimento constitui um recurso organizacional que possibilita o desenvolvimento de inovações e melhorias, devendo ser compreendido como um processo que promove o fluxo de saberes entre todos os participantes da instituição, ou seja, entre indivíduos e grupos que a compõem (Motta *et al.*, 2021). Estabelecido como um elemento essencial, Nascimento *et al.* (2022) apontam que as organizações procuram diferenciar-se no mercado por meio do uso estratégico do conhecimento, sob o pressuposto de que, quando bem gerenciado e aplicado, esse recurso pode transformar-se em uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, para que o conhecimento se torne um elemento de valor ou de vantagem competitiva em uma organização, setor ou até mesmo em um projeto de trabalho, não requer apenas a sua existência, é fundamental que seja lapidado. Isso significa dizer que é necessário à sua captura, distribuição entre funcionários da organização, e sua armazenagem, pois somente o fato de existir na empresa o torna de pouco valor se não estiver acessível e utilizado como um dos recursos mais importantes (Bem; Rossi, 2021; Romani, 2024).

O conhecimento passou a ser um componente fundamental na organização, principalmente no que diz respeito a estratégias de competitividade e nessa perspectiva Gonzalez e Martins (2017, p. 258) admite que:

o conhecimento deve ser utilizado como base para o desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da integração, inovação, criação e extensão da base de conhecimento existente, e ainda deve ser usado como base para a tomada de decisões (Gonzalez e Martins, 2017, p. 258).

Ademais, é importante frisar a existência de diferentes tipos de conhecimento. O tácito e o explícito, ambos trazidos pelo filósofo Michael Polanyi em suas obras (Trevisan; Damian, 2018). Segundo Nascimento *et al.* (2022), o conhecimento tácito corresponde às experiências e habilidades adquiridas ao longo da trajetória de cada indivíduo, estando intimamente ligado às suas ações, práticas e formas de interpretar a realidade. Por apresentar caráter altamente pessoal e implícito, manifesta-se na mente e nas atitudes do sujeito, o que dificulta sua formalização, registro ou transmissão.

O conhecimento tácito apresenta obstáculos para sua transferência, pois é mais difícil de ser formalizado e compartilhado em razão de sua natureza subjetiva e pessoal. Conforme destacam Silva, Nascimento e Sousa Júnior (2019), sua relevância

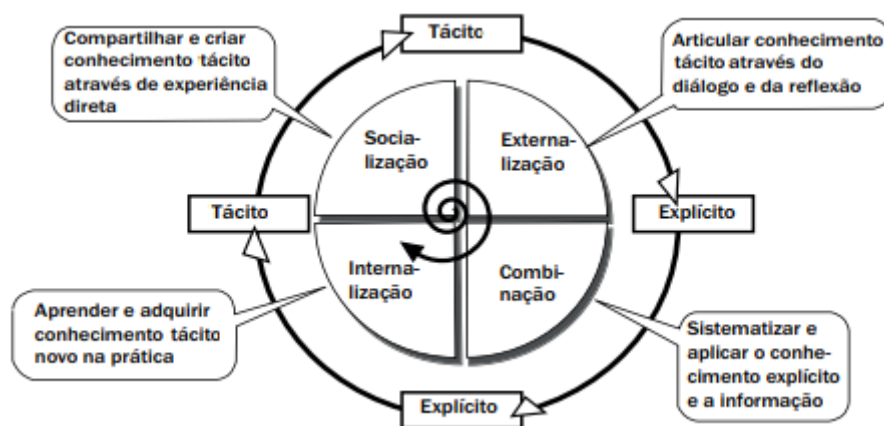
decorre das relações estreitas estabelecidas entre os membros da organização. Para favorecer sua circulação e compartilhamento, torna-se fundamental que a gestão incentive uma cultura organizacional pautada na confiança, interação e cooperação.

Já o conhecimento explícito, é “relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar, transmitir ou comunicar, acessível a outros indivíduos de forma direta” (Trevisan; Damian, 2018, p. 24). Para os autores, trata-se de um conhecimento que é encontrado em documentos armazenados, seja na forma de textos, gráficos, esquemas, em papel ou meio eletrônico.

Trevisan e Damian (2018) argumentam, a partir de Nonaka e Takeuchi (1997), que os conhecimentos tácito e explícito não funcionam de forma separada e sim de maneira complementar, pois na organização a criação e utilização do conhecimento se concretiza com a conversão do conhecimento tácito em explícito, explícito em tácito.

Com a interação entre tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um modelo que descreve como o conhecimento pode ser ampliado tanto em termo de qualidade como de quantidade, seja de indivíduo para indivíduo, de indivíduo para grupo, do grupo para a organização, da organização para grupo ou indivíduo (Trevisan; Damian, 2018). Desse modo, quando há o compartilhamento de experiências entre os membros da organização, e onde todos procuram partilhar suas vivências e emoções é gerado um conhecimento rico e diverso no meio organizacional. Veja o modelo na figura 1.

**Figura 1- Ciclo SECI de conversão do conhecimento**



Fonte: Google imagem Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo Trevisan e Damian (2018), baseado nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) os quatro tipos de processo de aquisição conhecimentos são assim descritos:

- Socialização - Trata da conversão de conhecimento tácito para tácito, ou seja, indivíduo para indivíduo, pela observação, imitação, prática;
- Externalização - O conhecimento passa de tácito para explícito pela verbalização, formalização e documentação, através do diálogo ou de outras formas, a transmissão é da pessoa para o grupo;
- Combinação - Conhecimentos explícitos são convertidos em novos conhecimentos explícitos, geralmente por documento ou sistema. Nesse caso o conhecimento passa do grupo para a organização;
- Internalização - É a conversão de conhecimento explícito para tácito, quando um indivíduo aprende e absorve o conhecimento estruturado que lhe é passado e, sobre ele, desenvolve práticas, experiências e modos próprios de aplicação. Nesse modo, o conhecimento passa da organização para o indivíduo.

Schniederjans, Curado e Khalajhedayati (2020) reconhecem na teoria de Nonaka e Takeuchi que o processo de criação de conhecimento tem fundamento na interação humana. Sendo necessário um gerenciamento, para que se converta dados e informações em conhecimento e assim se tenha um ativo corporativo (Schniederjans; Curado; Khalajhedayati, 2020; Ziviani *et al.*, 2019).

Para Silva, Nascimento e Sousa Júnior (2019), a gestão do conhecimento se efetiva quando os saberes organizacionais são mobilizados em prol de determinados objetivos, o que exige que estejam disponíveis e acessíveis às pessoas em qualquer momento.

A definição de gestão do conhecimento se apresenta em variadas percepções, com isso elencou-se no Quadro 1 abaixo alguns dos principais conceitos encontrados na literatura.

Os conceitos apresentados no Quadro 1 possuem similaridades, pois abrangem o gerenciamento do conhecimento de modo eficaz para que se tenha bons resultados na organização. Para esta pesquisa será utilizado o conceito de Young (2010), por trazer a gestão do conhecimento como um conjunto habilidades e técnicas que visam um caminho de aperfeiçoamento.

**Quadro 1-** Conceitos de gestão do conhecimento

Conceitos	Autores
A Gestão do Conhecimento refere-se ao desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e inovação	Young (2010)
A gestão do conhecimento é percebida como uma gestão proposital e sistemática do conhecimento e dos processos relacionados que visam utilizar o conhecimento na tomada de decisões eficazes para o alcance de vantagem competitiva em todos os níveis, em busca de solucionar problemas e obter inovação.	Kebede (2010)
A gestão do conhecimento tem o objetivo de valorizar o conhecimento de uma organização, pública ou privada, facilitando atribuições aos colaboradores dos seus conhecimentos adquiridos e inovados com as mudanças de cenários, levando a organização a valorizar e utilizar dados, informações e novos conhecimento com mais eficiência e eficácia nas tomadas de decisões.	Dorfey e Frozza (2015)
Enfatizam dois enfoques da gestão do conhecimento: (i) o conhecimento como recurso estratégico; (ii) o conhecimento como ativo para criar e reter valor. Explicam que suas metas envolvem aprendizagem organizacional, criação de base de conhecimento e diferenciais estratégicos para a organização.	Sampaio e Menezes (2019)
A gestão do conhecimento tem como objetivo a evolução, identificação, criação e administração do conhecimento organizacional, proporcionando a troca de informações nos atores internos e externos do ambiente organizacional, socializando as informações e externalizando o conhecimento, ficando disponíveis e acessíveis para tomada de decisões.	Strak e Molina (2020)
A gestão do conhecimento envolve a criação, compartilhamento, uso do conhecimento e informações em uma organização.	Schniederjans, Curado e Khalajhedayati (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ziviani *et al.* (2019) reconhecem que o processo de gestão do conhecimento é percebido como um conjunto de práticas que consistem no desenvolvimento do conhecimento individual ou coletivo, utilizado de maneira coerente para atingir objetivos organizacionais. Esse processo envolve quatro etapas, distribuídas em aquisição, armazenamento, distribuição e utilização consideradas como essenciais na administração do conhecimento (Schniederjans; Curado; Khalajhedayati, 2020; Young, 2010).

O processo de gestão do conhecimento envolve etapas que permitem às organizações criar, organizar, compartilhar e aplicar informações estratégicas para gerar valor e apoiar a tomada de decisão (Gonzalez; Martins, 2017).

A aquisição é o ponto inicial, refere-se ao processo de criação do conhecimento dentro da organização por meio da aprendizagem ou por meio de aquisição de conhecimento externo através de outras organizações.

Neste contexto, o secretário executivo desempenha um papel fundamental ao identificar, coletar e integrar informações provenientes de diversas fontes, tanto internas quanto externas. A capacidade de comunicação e a interação do secretário executivo com diferentes setores da organização são habilidades fundamentais que facilitam a coleta e gerenciamento de dados essenciais (Rodrigues, 2022).

A fase de armazenamento consiste no processo de formação de memória organizacional, o conhecimento apropriado é retido em sistemas físicos ou na forma subjetiva como valores, normas ou crenças. Nessa etapa a Tecnologia de informação age como uma boa aliada por conter ferramentas-chave que auxiliam na guarda de informações.

Aqui nesta fase, o secretário executivo atua como um gestor de informações, organizando e mantendo os registros de conhecimento de forma estruturada. Os profissionais de secretariado utilizam ferramentas tecnológicas para assegurar o armazenamento eficiente das informações e garantir que estejam prontamente acessíveis sempre que necessário (Lima, 2024).

A distribuição, terceira etapa do processo dizem respeito ao compartilhamento do conhecimento. Essa partilha pode ser feita entre os membros da organização ou através de trocas externas, ou seja, com outras organizações. É interessante que dessa distribuição podem surgir novos conhecimentos.

Nesse contexto, o secretário executivo desempenha papel fundamental, assegurando que o conhecimento adequado chegue às pessoas certas no momento oportuno, o que favorece a disseminação eficiente de informações e fortalece a colaboração entre diferentes setores da organização (Assis *et al.*, 2022).

A utilização última etapa do processo, consiste na capacidade dos membros de uma organização em localizar, acessar e utilizar as informações e conhecimentos armazenados nos sistemas de memória formal ou informal. Essa prática pode ser utilizada para desenvolver o conhecimento existente ou para tomada de decisões.

O secretário executivo desempenha papel essencial nessa etapa, ao garantir que o conhecimento armazenado esteja não apenas disponível, mas também devidamente aplicado no contexto organizacional. Sua atuação possibilita que os colaboradores tenham acesso às informações necessárias para o desenvolvimento das atividades cotidianas, a tomada de decisões estratégicas e a promoção da inovação. Assim, ao assegurar a utilização eficaz do conhecimento, o secretário executivo contribui para a melhoria contínua dos processos e para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição (Assis *et al.*, 2022).

O ciclo dessas etapas favorece um melhor gerenciamento e distinção do conhecimento dentro da organização, gerando melhorias e aperfeiçoamento em cada etapa. A gestão do conhecimento, por meio de suas práticas, busca potencializar as competências dos colaboradores, favorecendo a interação e a cooperação em prol da organização de maneira coletiva. Nessa perspectiva, evidencia-se a relevância do trabalho em equipe e das equipes interdisciplinares, uma vez que profissionais de diferentes setores podem contribuir com suas experiências e conhecimentos específicos (Moraes *et al.*, 2023).

Assim, diante da literatura apresentada a principal finalidade da gestão do conhecimento é potencializar o conhecimento da organização de forma a favorecer o bom aprimoramento e gerenciamento desse capital subjetivo. Desse jeito a organização poderá aplicá-lo de um modo mais eficiente nos processos que forem viáveis. No próximo tópico aborda-se o profissional de secretariado executivo e a gestão do conhecimento.

## **2.2 Secretário Executivo e a Gestão do Conhecimento**

O profissional de secretariado executivo foi marcado por muitas transformações a longo dos anos, hoje se encontra como um autogestor de sua carreira, com constantes aprendizados e se moldando de acordo com as inovações do mercado (Leal; Paes; Moraes, 2020). Com seu perfil multifuncional pode atuar em diferentes áreas, a exemplo assessoria, gestão, empreendedorismo e consultoria (Dias; Silva, 2022).

Para Assis *et al.* (2022), a gestão do conhecimento constitui um processo inesgotável, em permanente renovação e expansão, o que evidencia a necessidade

de atualização contínua e de adaptação às mudanças do ambiente organizacional. Tal cenário representa um desafio para os profissionais que atuam na área de assessoria, especialmente para o secretário executivo, que assume a responsabilidade pela geração de informações e conhecimentos dentro das organizações.

Inserido no fluxo informacional, o secretário executivo dispõe de habilidades sociais e comunicacionais que favorecem uma atuação diversificada, reforçando o caráter multidisciplinar de suas atividades. Tais competências possibilitam uma atuação abrangente, conferindo-lhe uma imagem sólida e confiável, aspectos indispensáveis para o desempenho eficiente de suas funções na organização (Lima, 2024).

O código de ética da profissão publicado em 7 de julho de 1989, estabelece ao profissional no art.10º no exercício de suas atividades a atuação como agente facilitador nas mudanças organizacionais sejam elas administrativas ou políticas além de ser um agente “facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação e como figura-chave no fluxo de informações desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação”.

A lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 regulamenta a profissão e atribui as funções de:

I-planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II-assistência e assessoramento direto a executivos; III-coleta de informações para consecução de objetivos e metas de empresas; IV-redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V-interpretação e sinterização de textos e documentos; VI-taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII-registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; IX-orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia; X-conhecimentos protocolares (Medeiros; Hernandes, 2010).

Tais atribuições técnicas e protocolares evidenciadas na lei revelam o domínio profissional da arte de gerir documentos, tal procedimento requer um trabalho de alinhamento e organização das informações com intuito de oferecer uma documentação de fácil acesso e de utilidades para as repartições (Andrade; Paverchi, 2020).

O processo de assessoramento e demais serviços de planejamento, organização, coordenação e controle (Santos, 2020) também fazem parte das atribuições dos secretários. E, conforme Tassi *et al.* (2024), nas atividades em geral

destaca-se a importância da capacidade de gerenciar informações de maneira sistêmica e articulada.

De acordo com Wolf (2022), a partir dos conhecimentos adquiridos o profissional de secretariado pode intervir nos processos organizacionais, de forma a identificar e sugerir propostas de melhoria que podem ser implementadas no decorrer do tempo na instituição. Contudo, segundo o autor a implementação de novas formas de fazer está sujeita ao critério organizacional de adotar tais medidas ou não, ou seja, se está disposta a mudanças.

Teixeira (2025) destaca que o secretário executivo, no contexto organizacional, evidencia seu papel como gestor do conhecimento ao desenvolver um processo que demanda competências específicas. Para tanto, é necessário que compreenda o funcionamento dos processos institucionais, identifique as informações e conhecimentos que circulam e reconheça aqueles que são relevantes e, portanto, devem ser gerenciados, registrados e compartilhados.

Essa atuação requer a capacidade de valorizar tais informações em benefício da organização, promovendo uma gestão eficiente do conhecimento que favoreça o alcance dos objetivos estratégicos (Teixeira, 2025).

Dessa forma, o profissional deve adotar uma postura proativa para ampliar seus conhecimentos técnicos. Santos *et al.* (2023) ressaltam que a busca constante por novos aprendizados e por estratégias de aprimoramento do desempenho das atividades impacta diretamente no sucesso do secretário executivo.

Posto que as organizações estão sempre em processos de mudanças, o secretário precisa acompanhar essa situação de transformação para ter condições de oferecer suporte aos gestores (Snoeiijer; Moreira; Martins, 2019). Santos *et al.* (2023) argumentam que é essencial que o secretário executivo possua um conhecimento amplo e aprofundado sobre aquilo que está gerindo, compreendendo não apenas como as atividades são executadas, mas também porque elas se mostram necessárias.

Esse entendimento, de caráter holístico, permite ao profissional identificar as interconexões entre suas ações e o funcionamento global da organização. Além disso, destaca-se a relevância de um domínio preciso das atividades desempenhadas, favorecendo uma atuação mais eficiente, estratégica e alinhada às demandas institucionais. Para Wolf (2022) trata-se de estar conectado com a realidade da empresa na qual atua e estar preparado para investir em melhorias a qualquer tempo,

isto é, os processos precisam ser analisados constantemente de forma detalhada a fim de obter sucesso, por causa inconsistências com o passar do tempo.

Santos *et al.* (2023) explicam que a profissão de secretariado executivo tem passado por constantes transformações. Se antes esse profissional se concentrava em funções predominantemente operacionais e técnicas, ao longo do tempo conquistou espaço em níveis mais gerenciais. Como exemplo dessas mudanças, Teixeira (2024) apresenta em seu estudo algumas características contemporâneas que passaram a integrar o perfil do secretário executivo, as quais estão descritas em seu trabalho (Quadro 2).

**Quadro 2-** Perfil contemporâneo do profissional de secretariado executivo

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Gestão e saber agir	Capacidade de planejar, organizar, acompanhar e avaliar processos, assumindo funções gerenciais e de liderança.
Inteligência emocional e mobilização de recursos	Autoconhecimento, autocontrole, empatia, motivação e habilidades sociais que favorecem mediação e tomada de decisões.
Comunicação efetiva	Domínio da comunicação oral e escrita, clareza nas interações, assertividade e promoção da boa imagem organizacional.
Adaptabilidade e aprendizagem contínua	Flexibilidade diante de mudanças, atuação polivalente e multifuncional em cenários dinâmicos.
Proatividade e engajamento	Iniciativa, postura ativa, empreendedorismo e capacidade de assumir responsabilidades em equipe.
Ética profissional	Conduta íntegra no trato com informações confidenciais, compromisso com valores éticos e transparência.
Visão estratégica e de processos	Compreensão do negócio e do ambiente organizacional, com visão sistêmica para identificar oportunidades e alinhar metas.
Aprimoramento constante	Busca contínua por atualização, capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional.
Espírito colaborativo	Trabalho em equipe, coparticipação e consciência organizacional, fortalecendo relações horizontais.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2025).

No quadro, os atores revelam um perfil de proximidade com o poder decisório, com mais autonomia e reconhecimento. A organização também passa a vê-lo como parceiro dos objetivos institucionais. A partir dessa evolução, emerge uma nova geração de profissionais autossuficientes, principalmente em relação a instrumentalização da tecnologia e da gestão do conhecimento, que fazem uso não somente de saberes técnicos, como gerais e humanísticos (Müller, 2021).

Assim, com as competências aprimoradas com o passar dos anos (Santos *et al.*, 2023), o perfil meramente tecnicista foi ficando para trás, dando lugar para um profissional focado no gerenciamento do fluxo de informações (Carvalho *et al.*, 2019). Para os autores isso significa o reconhecimento do secretário como gestor do conhecimento, pois exercem habilidades informacionais não somente a nível burocrático e sim a níveis estratégicos também.

Observa-se, nesse aspecto estratégico um grau de complexidade mais elevado para intermediar, disseminar e administrar o conhecimento, pois cada vez mais as transformações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas exigem das organizações tanto maior produtividade como qualidade, seja em seus serviços ou em seus produtos (Carvalho *et al.*, 2019). Para os autores, o secretário executivo

deve assumir uma postura que lhe permita atuar em um contexto voltado para políticas organizacionais que atendam à missão institucional, desenvolvendo a capacidade de assimilar e aplicar o conhecimento de maneira efetiva. Para esse profissional, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional tornam-se essenciais para obter a excelência no desempenho das atividades administrativas, contribuindo no desenvolvimento humano e institucional (Carvalho *et al.*, 2019, p. 4).

Contudo, não se espera uma estabilização de competências, pois no mundo globalizado as transformações são constantes e acredita-se que novas atribuições para o secretário executivo irão aparecer ao longo do tempo (Müller, 2021; Wolf, 2022). Afinal, à medida que o conhecimento cresce, a habilidade em geri-lo se torna mais complexa.

A crescente complexidade e competitividade do ambiente organizacional contemporâneo têm elevado a gestão do conhecimento a um patamar estratégico nas empresas e instituições. Nesse cenário, o papel do secretário executivo tem evoluído significativamente, destacando-se não apenas como um mero gestor de informações

e documentos, mas como um agente estratégico de fundamental importância para a criação, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional (Teixeira, 2024).

Tradicionalmente, o secretário executivo era visto como o guardião das informações, responsável pelo fluxo de documentos e pela organização administrativa. No entanto, as exigências modernas das organizações, que buscam constantemente inovações e melhorias em processos e produtos, têm atribuído a esse profissional uma função muito mais ampla e estratégica (Santos *et al.*, 2023). Ele passou a ser reconhecido como um facilitador essencial na gestão do conhecimento, desempenhando um papel essencial na conexão entre as diferentes áreas e funções da organização, o que lhe permite integrar as atividades operacionais com os objetivos estratégicos da empresa (Rodrigues, 2023).

Conforme destacado por Snoeijer *et al.* (2019), o secretário executivo se torna um elo fundamental na construção de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e a inovação, sendo capaz de influenciar diretamente o desempenho e a competitividade da organização.

A pesquisa de Carvalho *et al.* (2019), conduzida em uma Instituição Federal de Ensino no Nordeste Brasileiro, destacou a percepção dos secretários executivos sobre a importância da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. O estudo revelou que, embora tenha havido avanços na obtenção e utilização do conhecimento, como a criação de um ambiente favorável ao acesso a informações e a disposição dos servidores para compartilhar conhecimento e promover a aprendizagem mútua, ainda persistem desafios significativos, especialmente no que diz respeito à avaliação e ao descarte estratégico de informações.

Ainda, os autores destacaram que, os secretários executivos identificaram a necessidade de aprimorar essas práticas para garantir que o conhecimento armazenado seja acessado e utilizado de maneira eficiente, evitando a sobrecarga de informações irrelevantes e a perda de dados críticos para a organização (Carvalho *et al.*, 2019).

O estudo de Snoeijer e colaboradores (2019) realizado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS) revelou que a presença de um secretário executivo bem-preparado é essencial para a sistematização e organização do conhecimento, o que facilita a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas. Ele coleta informações relevantes por meio de registros e feedback, armazena esses dados de forma sistemática em bancos de

dados e arquivos, e dissemina o conhecimento através de comunicação eficaz, utilizando relatórios e plataformas digitais.

Essas práticas garantem que as informações estejam sempre disponíveis e acessíveis, o que contribui para a eficiência organizacional e a adaptação às mudanças. Esse estudo demonstra que, ao alinhar suas funções com as demandas administrativas do programa, o secretário executivo não só organiza, mas também promove a utilização eficaz do conhecimento, gerando um impacto positivo na avaliação dos cursos e, por conseguinte, no desempenho institucional (Snoeijer *et al.*, 2019).

Silva (2024) observa que os secretários executivos em universidades públicas enfrentam desafios psicossociais que podem afetar negativamente sua eficácia na gestão do conhecimento. Ainda de acordo com o autor, a sobrecarga de trabalho e as condições adversas frequentemente resultam em uma queda na produtividade, diminuição da qualidade do trabalho, dificuldades na colaboração, aumento da rotatividade de funcionários e impactos adversos na saúde mental. Ademais, a falta de inovação pode se transformar em um problema persistente, estabelecendo um ciclo vicioso que compromete tanto o desempenho individual quanto a eficiência global da gestão do conhecimento na instituição.

Especificamente sobre essa temática, o estudo de Silva (2024) destacou que a formação contínua e o suporte adequado são fundamentais para que os secretários executivos desempenhem suas funções de maneira eficiente. Essas práticas fornecem as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios psicossociais, que impactam diretamente a gestão e a utilização eficaz do conhecimento organizacional. Essa contribuição é particularmente relevante, pois não apenas fortalece a gestão do conhecimento, mas também promove a saúde organizacional como um todo, evitando o empobrecimento das relações de trabalho e incentivando a inovação e o aprendizado contínuo (Silva, 2024).

Dessa forma, os resultados destas pesquisas reforçam a crescente importância do secretário executivo como um gestor estratégico do conhecimento. Sua atuação qualificada é capaz de transformar o conhecimento em um recurso valioso, promovendo a inovação, a eficiência e o desenvolvimento organizacional (Snoeijer *et al.*, 2019; Carvalho *et al.*, 2019, Silva, 2024).

O secretário executivo, ao articular suas competências de gestão com as demandas organizacionais, se estabelece como um elemento central na construção

de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e à inovação, o que permite que o conhecimento seja não apenas armazenado, mas efetivamente utilizado para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Snoeijer *et al.*, 2019).

Primeiramente, ele atua como um facilitador da comunicação entre diferentes setores, promovendo a troca de informações e experiências que enriquecem o conhecimento coletivo. Além disso, ao implementar sistemas de gestão do conhecimento, ele assegura que as informações não sejam apenas armazenadas, mas também acessíveis e utilizáveis, permitindo que a equipe tome decisões informadas e inovadoras (Carvalho *et al.*, 2019).

O secretário também desempenha um papel ativo na capacitação e no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, incentivando um ambiente de aprendizado contínuo. Dessa forma, ele contribui para que o conhecimento seja aplicado de maneira estratégica, alinhando as práticas organizacionais aos objetivos da instituição e promovendo uma cultura que valoriza a inovação e a melhoria contínua (Snoeijer *et al.*, 2019). No tópico seguinte, apresenta-se a metodologia adotada para esta pesquisa.

Considerando a literatura discutida e as competências atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo, torna-se pertinente sintetizar de forma organizada como cada etapa do processo de gestão do conhecimento se manifesta na prática cotidiana desses profissionais. Dessa maneira, apresenta-se a seguir o Quadro 3 que relaciona as etapas do processo de gestão do conhecimento com as ações desempenhadas pelos secretários executivos, permitindo uma compreensão mais clara e integrada de sua atuação no contexto da Universidade Federal de Sergipe.

**Quadro 3** - Relação entre as Etapas da Gestão do Conhecimento e as Ações do Secretário Executivo

<b>Etapas da Gestão do Conhecimento</b>	<b>Definição na Literatura</b>	<b>Ações do Secretário Executivo na Prática</b>
Aquisição do conhecimento	Aprendizagem interna e externa; captura de informações (Ziviani <i>et al.</i> , 2019; Young, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em reuniões</li> <li>- Coleta de dados dos setores</li> <li>- Busca de informações externas</li> <li>- Recebimento e interpretação de demandas dos gestores</li> </ul>
Armazenamento do conhecimento	Organização e registro das informações na memória organizacional, física ou digital (Paes; Muller, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro no SEI, SIGAA e sistemas internos</li> <li>- Organização de arquivos digitais e físicos</li> <li>- Criação de pastas padronizadas</li> </ul>

		- Manutenção de históricos documentais
Distribuição/Disseminação do conhecimento	Compartilhamento do conhecimento entre pessoas e setores (Bustamante, 2011).	- Envio de e-mails, memorandos e relatórios - Repassar informações a gestores e equipes - Atualização de agendas e sistemas - Orientação de procedimentos
Utilização do conhecimento	Aplicação prática das informações para decisões e melhoria de processos (Assis <i>et al.</i> , 2022).	- Tomada de decisão administrativa - Aplicação de normas institucionais - Gestão de fluxos administrativos - Solução de problemas com base no conhecimento acumulado

Fonte: Elaboração própria (2025)

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia significa o detalhamento do caminho escolhido para realizar a pesquisa, o que inclui a manifestação do tipo de pesquisa, sua abordagem, bem como o método que será aplicado e a explicação de como os dados serão colhidos. Dessa forma, os tópicos seguintes tratam da trajetória metodológica para alcançar o objetivo do estudo.

#### **3.1 Características da Pesquisa**

O presente projeto configura-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e finalidade descritiva. A pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos a partir das vivências dos participantes e dos aspectos da realidade que não são quantificáveis, com foco na compreensão das dinâmicas sociais a partir de um olhar interpretativo e imersivo. De acordo com Gil (2008) e Lunetta (2024), essa abordagem permite concentração profunda e interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos à sua realidade, favorecendo uma investigação sensível ao contexto empírico e social da pesquisa.

Na vertente descritiva, o objetivo é descrever características de um determinado grupo ou fenômeno, sem pretensão de generalização estatística, preservando sua complexidade e particularidades (Lunetta; Guerra, 2024). Tal abordagem se encaixa com a finalidade desta pesquisa que pretende analisar secretários executivos da Universidade Federal de Sergipe e sua relação com o processo de gestão do conhecimento.

Com o objetivo de analisar o processo de gestão de conhecimento do profissional de secretariado executivo dentro do seu contexto e com base na sua própria percepção, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso incorporado, devido a sua natureza de investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (Yin, 2001, p. 32). Para Gil (2008) o estudo de caso constitui um método de investigação que busca analisar de forma ampla e detalhada indivíduos, grupos, organizações ou situações, permitindo uma compreensão aprofundada do fenômeno em seu contexto real.

O estudo de caso incorporado foi escolhido para permitir uma análise detalhada das práticas de gestão do conhecimento dos secretários executivos em diferentes

setores da Universidade Federal de Sergipe. O uso desse método se justifica pela necessidade de compreender como essas práticas variam conforme o contexto organizacional e as características específicas de cada setor. O estudo não se limita a um único profissional ou unidade, mas explora as experiências de cinco secretários executivos, cada um atuando em um setor diferente, o que enriquece a análise.

As questões de pesquisas cumprem o papel de limitar e manter a intenção do estudo (Creswell, 2014), assim foram formuladas as seguintes questões de pesquisa com base nos objetivos específicos já evidenciados na introdução:

- a) Qual a relevância da gestão do conhecimento para os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?
- b) Como os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe adquirem conhecimento?
- c) Como os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe armazenam conhecimento?
- d) Como os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe utilizam ou distribuem o conhecimento?
- e) Quais são as influências das práticas de gestão do conhecimento no ambiente de trabalho dos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?

No estudo de caso, as questões de pesquisa que utilizam o apoio de “como” ou “porquê” são observadas pelas suas propriedades explanatórias que visam a busca de um conhecimento em profundidade (Fonseca, 2002; Yin, 2001).

### **3.2 Fonte de Evidências**

Nesta etapa aborda-se o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos da pesquisa. A coleta de dados é o meio pelo qual os pesquisadores conseguem as informações sobre os casos escolhidos que pode ser através de documentos, entrevistas, gravações, vídeos ou notas de observação (Neuman, 2014). Nesta pesquisa a coleta foi a partir das entrevistas estruturadas com os profissionais de secretariado executivo com duração máxima de uma hora.

A coleta de dados de um estudo de caso pode envolver várias fontes de evidências, para este estudo utilizou-se a entrevista, uma técnica muito aplicada nas pesquisas sociais por permitir uma interação entre o pesquisador e os participantes, e além disso favorece uma captação mais subjetiva das informações (GIL, 2008).

A entrevista pode ser realizada de diversas maneiras e neste estudo as entrevistas com questões semiestruturadas, se encaixam melhor, por ter um roteiro previamente estabelecido pelo pesquisador, mas que por outro lado permite que o “entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 72).

As entrevistas foram realizadas presencialmente, no local de trabalho dos participantes, em um ambiente confortável e familiar. Cada sessão teve duração máxima de uma hora, o que possibilitou uma exploração adequada dos temas propostos. As gravações foram realizadas com o consentimento dos participantes, o que garantiu a fidelidade das respostas para posterior transcrição e análise. O roteiro previamente estabelecido foi seguido, e os entrevistados responderam detalhadamente e compartilharam suas percepções e experiências sobre a gestão do conhecimento na universidade (Apêndice A).

A coleta desta pesquisa concentrou-se em entrevistas semiestruturadas como fonte primária de evidências. Embora o desenho original contemplasse a possibilidade de triangulação — por exemplo, mediante análise documental de processos, regimentos e fluxos institucionais, ou observação participante em setores selecionados — a operacionalização dessas fontes adicionais não foi viável no cronograma desta etapa. Reconhece-se que a inclusão de documentos institucionais e observações poderia ter enriquecido a interpretação e contribuído para confrontar ou aprofundar as evidências advindas das entrevistas. Em função disso, este estudo adota medidas para reduzir vieses interpretativos: (a) a categorização das unidades de registro seguiu procedimentos sistemáticos de análise de conteúdo (pré-análise, codificação e categorização); (b) foram preservadas citações diretas para permitir rastreabilidade das interpretações; e (c) as conclusões foram redigidas com cautela, deixando explícito quando uma evidência se refere a um setor específico e não à totalidade da UFS.

### **3.3 Unidade de Análise**

A unidade de análise se refere ao que está sendo estudado, podendo ser algum evento ou entidade (Yin, 2001), nesta pesquisa a unidade de análise se volta para o secretário executivo na gestão do conhecimento, uma vez que se pretende pesquisar o processo de gestão do conhecimento dos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A escolha da UFS como estudo de caso foi pautada por critérios específicos que justificam sua relevância para a pesquisa. Primeiramente, a UFS se destaca como uma instituição pública de ensino superior de grande porte, com uma estrutura administrativa diversificada, que inclui diferentes setores onde os secretários executivos desempenham um papel importante na gestão do conhecimento. Esse cenário permitiu a investigação de práticas variadas dentro de um mesmo ambiente institucional, proporcionando uma análise comparativa entre diferentes contextos organizacionais.

Outro critério importante foi o acesso facilitado aos profissionais de secretariado executivo da UFS, o que possibilitou a realização de entrevistas com secretários experientes que atuam em diferentes setores da universidade. A disponibilidade desses profissionais para participar da pesquisa garantiu a viabilidade do estudo e a coleta de dados.

Além disso, a UFS é uma instituição que lida com processos complexos de ensino, pesquisa e extensão, o que torna o ambiente particularmente propício para investigar as práticas de gestão do conhecimento em um contexto público e acadêmico, onde a eficiência administrativa e o compartilhamento de informações são essenciais.

O estudo é caracterizado como um estudo de caso incorporado porque busca explorar uma característica específica — a gestão do conhecimento pelos Secretários Executivos — dentro de um contexto particular e delimitado, que é a Universidade Federal de Sergipe. Os estudos de caso são utilizados para investigar uma especificidade em profundidade, considerando o ambiente natural onde ele ocorre e suas características únicas.

### **3.4 Critérios para a Escolha dos Casos**

Para esta pesquisa foram entrevistados cinco profissionais de secretariado executivo, os critérios para escolha dos casos, incluíram profissionais atuantes no cargo de secretário executivo em uma instituição pública e que possuem formação na área de secretariado. A determinação de tais padrões se fundamenta em torno do alcance do objetivo da pesquisa.

A escolha dos cinco secretários executivos entrevistados não ocorreu de forma aleatória, mas obedeceu a critérios previamente estabelecidos. Em primeiro lugar, buscou-se contemplar setores estratégicos e distintos da UFS, garantindo diversidade de contextos institucionais: assistência estudantil (PROEST), comunicação institucional (ASCOM), processos administrativos e jurídicos (CAAV), programas de pós-graduação (CPGCINE) e educação a distância (CESAD). Em segundo lugar, considerou-se a experiência profissional dos participantes, todos concursados e com longo tempo de atuação, fator que lhes confere uma visão aprofundada das transformações na gestão do conhecimento dentro da universidade.

Além disso, o critério de acessibilidade e disponibilidade foi determinante, selecionando-se os secretários que aceitaram participar da pesquisa mediante entrevista gravada e autorizada. Por fim, privilegiou-se a representatividade, de modo que os casos escolhidos evidenciam diferentes funções e realidades organizacionais, possibilitando uma análise mais ampla e comparativa do papel do secretário executivo na gestão do conhecimento na UFS.

Cada um dos profissionais entrevistados é considerado um caso por representar uma unidade analítica individual inserida em um contexto organizacional específico, com vivências próprias e práticas distintas de gestão do conhecimento. Segundo Yin (2001), no estudo de caso incorporado, cada participante pode ser analisado como um caso único, possibilitando a comparação entre diferentes contextos e práticas dentro da mesma organização. Assim, a análise individual de cada secretário executivo permite identificar singularidades e padrões relevantes, contribuindo para uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado.

Os cinco entrevistados, que participaram desta pesquisa, foram selecionados por estarem diretamente envolvidos em atividades administrativas essenciais à gestão universitária, em setores como pró-reitorias, programas de pós-graduação e departamentos acadêmicos. A experiência profissional desses secretários variou de 6 a 16 anos, o que permitiu uma visão abrangente sobre a dinâmica da gestão do conhecimento em diferentes contextos dentro da UFS.

Para preservar a identidade dos participantes e manter o anonimato, foi atribuído um nome fictício a cada entrevistado, como mostrado no Quadro 03, onde são apresentados seus respectivos setores de atuação, além de uma breve descrição de suas funções e experiência profissional.

**Quadro 4 - Perfil dos Secretários Executivos Participantes da Pesquisa**

<b>Nome e idade do Participante</b>	<b>Setor</b>	<b>Formação</b>	<b>Função e Experiência</b>
André (42 anos)	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROEST)	Graduação em Letras (UFS)	Secretário executivo desde 2008, responsável pela gestão de bolsas e coordenação de atividades culturais. Utiliza SIGAA e SIGRH para otimizar o trabalho.
João (53 anos)	Assessoria de Comunicação (ASCOM)	Graduação em Letras	Secretário executivo há mais de 16 anos. Trabalha com produção audiovisual e divulgação institucional, utilizando Google Agenda e Trello.
Ângela (49 anos)	Comissão de Apuração de Acumulação de Vínculos (CAAV)	Secretariado Executivo (UFS, 2011)	Secretária executiva desde 2015. Atua na tramitação de processos jurídicos e utiliza o SEI para organizar e armazenar informações.
Silvia (37 anos)	Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Cinema	Graduação em Letras (UFAL)	Secretária executiva desde 2008. Destaca a colaboração entre colegas e o uso de normas institucionais para a gestão do conhecimento.
Renata (57 anos)	Centro de Educação Superior a Distância (CESAD)	Secretariado Executivo – Universidade Católica de Salvador (2007)	Diretora administrativa financeira desde 2008, com experiência prévia no departamento pessoal. Atua no CESAD há 3 anos, utilizando SISUAB e SIGAA.

Fonte: dados da pesquisa (2025). \*Nome fictício atribuído ao entrevistado para preservar sua identidade

### 3.5 Definições das Categorias e Elementos de Análise

O quadro 03 apresenta as categorias e os elementos de análise que formam a base para este trabalho.

**Quadro 5 - Categorias e os elementos de análise**

<b>Questões de pesquisa</b>	<b>Categorias analíticas</b>	<b>Elementos de análise</b>	<b>Autores</b>
Como os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe adquirem conhecimento?	Obtenção do conhecimento	Formas de obtenção do conhecimento	De Souza <i>et al.</i> (2017); Almeida Arvani (2018)
Qual a relevância da gestão do conhecimento para os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?	Organização do conhecimento	Conceito da Gestão do conhecimento Importância da Gestão do conhecimento	Souza <i>et al.</i> (2013); Paes e Muller (2015)
Como os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe armazenam conhecimento?	Armazenamento do conhecimento	Formas de armazenamento do conhecimento	Paes e Muller (2015); De Almeida Marreiro, 2016)
Como os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe utilizam ou distribuem o conhecimento?	Utilização e distribuição do conhecimento	Formas de utilização e distribuição do conhecimento	Bustamante (2011); Souza <i>et al.</i> (2013)
Quais são as influências das práticas de gestão do conhecimento no ambiente de trabalho dos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?	Influência do Secretário Executivo na gestão do conhecimento	Averiguação do papel do Secretário Executivo na gestão do conhecimento	De Almeida Marreiro, 2016); Almeida Arvani (2018)
Quais são os principais obstáculos enfrentados na gestão do conhecimento pelos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?	Desafios na gestão do conhecimento	Limitações estruturais, sobrecarga de demandas, resistência a mudanças, necessidade de capacitação	Paes e Muller (2015); De Souza <i>et al.</i> (2017); Almeida Arvani (2018)

### 3.6 ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos dados coletados neste estudo foi realizada com base na análise de conteúdo, uma técnica que permite interpretar e categorizar as informações qualitativas obtidas nas entrevistas. Essa metodologia é adequada para examinar a profundidade das respostas dos participantes, identificando temas centrais e padrões recorrentes em suas falas.

A análise de conteúdo seguiu três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados, conforme proposto por Bardin (2011).

Pré-análise: nesta etapa foram realizadas as transcrições completas das entrevistas gravadas. Em seguida, realizou-se uma leitura flutuante do material com o objetivo de reconhecer o conteúdo e identificar os pontos-chave que orientariam a etapa posterior de codificação. Nessa leitura inicial, emergiram elementos recorrentes relacionados às práticas de gestão do conhecimento, dentre os quais se destacaram: as formas de obtenção do conhecimento utilizado no cotidiano de trabalho; os procedimentos de organização das informações e documentos; as estratégias de armazenamento adotadas em cada setor; os modos de compartilhamento e disseminação do conhecimento entre equipes e gestores; a aplicação prática do conhecimento na tomada de decisões; a influência da atuação do secretário executivo na continuidade dos processos institucionais; e os desafios enfrentados, especialmente aqueles relacionados à sobrecarga de demandas, limitações tecnológicas e ausência de padronização. Esses pontos identificados orientaram a definição das unidades de registro e a organização das categorias analíticas utilizadas na análise de conteúdo.

Exploração do material: Com as transcrições já revisadas, as respostas dos entrevistados foram segmentadas em unidades de registro, ou seja, trechos de fala que abordavam diretamente as categorias analíticas estabelecidas no Quadro 04. Essas unidades de registro foram agrupadas em torno de temas específicos, como aquisição, armazenamento e distribuição de conhecimento, além de questões relacionadas à relevância do conhecimento para o ambiente de trabalho dos secretários executivos.

Tratamento e interpretação dos resultados: Após a categorização das unidades de registro, as informações foram tratadas de maneira a interpretar os significados subjacentes nas respostas. Foram identificadas similaridades e contrastes entre as experiências dos cinco secretários executivos entrevistados, destacando tanto as práticas comuns quanto as variações nas formas de gestão do conhecimento em diferentes setores da Universidade Federal de Sergipe.

O objetivo da análise foi identificar como o conhecimento é gerido pelos secretários executivos, considerando as dimensões de aquisição, armazenamento, distribuição e uso do conhecimento. Essa análise também buscou compreender o

papel desses profissionais na facilitação e organização do conhecimento institucional, além de explorar como suas práticas contribuem para a eficiência dos processos administrativos na universidade.

Dessa forma, a análise de conteúdo permitiu uma visão abrangente do processo de gestão do conhecimento, além de fornecer insumos para discutir as influências das práticas desses profissionais na UFS.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados junto aos cinco secretários executivos da Universidade Federal de Sergipe (UFS). A análise baseia-se nas entrevistas semiestruturadas realizadas com esses profissionais, com o objetivo de compreender suas percepções sobre o processo de gestão do conhecimento, que envolve identificar os métodos de aquisição, armazenamento e compartilhamento de informações em seus setores.

As análises que seguem dizem respeito às percepções e práticas dos cinco secretários executivos entrevistados em setores específicos da UFS. Não se pretende com este estudo generalizar automaticamente os resultados para toda a instituição; sempre que apropriado, os resultados são apresentados indicando o setor de origem da evidência, de modo a preservar a precisão interpretativa.

Os cinco entrevistados, que participaram desta pesquisa, foram selecionados por estarem diretamente envolvidos em atividades administrativas essenciais à gestão universitária, em setores como pró-reitorias, programas de pós-graduação e departamentos acadêmicos

A experiência profissional desses secretários variou de 6 a 16 anos, o que permitiu uma visão abrangente sobre a dinâmica da gestão do conhecimento em diferentes contextos dentro da UFS.

Dos profissionais entrevistados, três possuem graduação em Letras, enquanto dois têm formação específica em Secretariado Executivo. Esse fato está relacionado ao contexto histórico, pois na época da contratação ainda não havia turmas formadas no curso de Secretariado Executivo em Sergipe, que teve início em 2007, com a primeira turma se formando em 2010. O concurso permitiu a participação de candidatos com outras graduações, conforme previsto pela legislação vigente.

As respostas foram obtidas por meio de entrevistas presenciais, realizadas em setembro de 2024, e posteriormente transcritas para análise. Os resultados obtidos estão organizados e apresentados nas seções a seguir, o que possibilita identificar padrões e divergências nas práticas de gestão do conhecimento entre os secretários executivos da UFS.

A análise das entrevistas foi conduzida com base na categorização definida no Quadro 4, a fim de identificar padrões e compreender os aspectos que influenciam a

gestão do conhecimento entre os secretários executivos da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Foram definidas cinco categorias principais: Organização do conhecimento, Obtenção do conhecimento, Armazenamento do Conhecimento, Utilização e Distribuição do Conhecimento, Influência do Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento.

Nesse sentido, a seguir são descritos os casos analisados, iniciando pelo setor da Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROEST), no qual se destacam práticas de digitalização de processos e organização horizontal do trabalho.

### **Caso 1 – André (PROEST)**

André atua como secretário executivo na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST) e na Coordenação de Assistência e Integração do Estudante (CODAE) da UFS. Formado em Letras, ingressou por concurso público no cargo de secretário executivo e, desde então, conforme o próprio relato do entrevistado, adquiriu os conhecimentos necessários ao exercício da função por meio da prática diária e da participação em processos institucionais.

Suas atribuições estão diretamente relacionadas à assistência estudantil e envolvem a gestão de bolsas, programas de apoio e integração, além do assessoramento ao pró-reitor e à equipe de coordenação. Um dos trabalhos que mais destaca em sua trajetória foi a participação, em parceria com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), no desenvolvimento dos módulos eletrônicos de gestão estudantil e de pagamento de bolsas, experiência que uniu seu interesse por tecnologia às demandas administrativas da pró-reitoria.

André considera a gestão do conhecimento fundamental para o bom desempenho das atividades, ressalta que a digitalização de processos transformou a rotina e substituiu controles manuais por sistemas informatizados (SIGAA, SIGARH, SIPAC, formulários eletrônicos). Essa mudança proporcionou mais agilidade, segurança e transparência no atendimento tanto aos estudantes quanto aos servidores.

Sua prática profissional é marcada pelo diálogo, pela cooperação e por uma organização horizontal, em que tarefas são compartilhadas entre colegas de diferentes níveis hierárquicos, favorecendo o ambiente colaborativo. Como desafios, aponta o crescimento constante da demanda por assistência estudantil, que exige maior capacidade de comunicação e adaptação às prioridades institucionais. Ainda

assim, demonstra entusiasmo e dedicação, reconhecendo a gestão do conhecimento como chave para a melhoria contínua dos serviços e para a eficiência do setor.

### **Caso 2 – João (ASCOM)**

João atua como secretário executivo na Assessoria de Comunicação (ASCOM) da UFS, setor responsável por centralizar e divulgar informações institucionais, culturais e políticas da universidade. Está na função há mais de 16 anos e desenvolveu sua trajetória profissional em um ambiente que considera dinâmico, colaborativo e estimulante para seu desejo constante de aprender.

Sua atuação ultrapassa as atribuições tradicionais do secretariado executivo, pois integra ao trabalho conhecimentos em fotografia, produção e edição de vídeos, além de redação e revisão de textos, competências que considera essenciais para contribuir efetivamente com o setor de comunicação.

João enxerga a gestão do conhecimento como um processo que fortalece a relevância profissional, amplia a interação com colegas e promove maior eficiência no setor. Em sua percepção, a principal transformação vivenciada ao longo dos anos foi a transição de práticas analógicas para processos digitais, que trouxeram maior agilidade e integração às atividades. Considera-se realizado por contribuir para além das funções tradicionais, utilizando seus múltiplos conhecimentos para potencializar os resultados da comunicação institucional da UFS.

### **Caso 3 – Ângela (CAAV)**

Ângela é secretária executiva concursada da Universidade Federal de Sergipe (UFS), formada pela primeira turma do curso de Secretariado Executivo da instituição em 2011. Atualmente está lotada na Comissão de Apuração de Acumulação de Vínculos (CAAV), setor responsável por analisar notificações provenientes da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), para verificar a regularidade de vínculos de servidores públicos.

Sua atuação exige conhecimento jurídico-administrativo, uma vez que os processos envolvem interpretação da Constituição Federal, da Lei nº 8.112/1990 e de resoluções correlatas. Antes de chegar ao CAAV, Ângela atuou em diferentes setores da universidade: no Campus do Sertão, no gabinete do reitor, no CESAD e na Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), além de experiências anteriores na Defensoria Pública da União.

No CAAV, sua atuação está diretamente relacionada ao recebimento, análise e instrução de processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Ângela considera que a gestão do conhecimento proporciona celeridade, segurança e eficiência na tramitação processual, evitando atrasos e permitindo que demandas externas sejam respondidas dentro dos prazos legais.

Para a profissional, a gestão do conhecimento é parte estruturante de sua trajetória: integra experiências acadêmicas, vivências anteriores e o aprendizado diário na universidade, permitindo que desempenhe suas funções com dedicação, clareza e responsabilidade.

#### **Caso 4 – Silvia (CPG CINE)**

Silvia é secretária executiva concursada da Universidade Federal de Sergipe (UFS), formada em Letras em 2007, e atua desde 2008 na instituição. Atualmente está lotada no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Cinema (CPG CINE), setor que integra atividades acadêmicas e administrativas, abrangendo desde a elaboração de editais até a consolidação de disciplinas, emissão de históricos, abertura de processos e organização de turmas. Silvia reconhece que construiu sua experiência a partir da prática cotidiana, já que, ao ingressar na UFS, não recebeu treinamentos específicos para a função.

Para ela, a gestão do conhecimento é essencial, uma vez que só é possível executar o trabalho com eficiência e eficácia mediante constante atualização. Entre os aspectos positivos, ressalta a possibilidade de oferecer maior agilidade e qualidade nos serviços prestados à comunidade acadêmica, além de orientar a tomada de decisão com base em dados e documentos disponíveis. Reconhece, contudo, que as limitações técnicas e a sobrecarga individual resultam em estresse e sensação de subutilização do seu potencial.

#### **Caso 5 – Renata (CESAD)**

Renata é secretária executiva concursada da Universidade Federal de Sergipe (UFS) desde 2008 e, atualmente, exerce a função de diretora administrativa financeira no Centro de Educação Superior a Distância (CESAD). Embora formada e concursada para o cargo de secretária executiva, sua atuação está voltada para a gestão administrativa e financeira, especialmente relacionada à execução orçamentária e ao

acompanhamento de recursos dos cursos da Universidade Aberta do Brasil (UAB), vinculados à CAPES.

Ao longo da trajetória, Renata acumulou experiência no setor de departamento pessoal, onde iniciou suas atividades na UFS, até ser removida para o CESAD. Há três anos ocupa a função atual, na qual desempenha atribuições mais ligadas à área administrativa e de gestão de sistemas do que às funções secretarias tradicionais.

Sua percepção sobre a gestão do conhecimento está diretamente relacionada à segurança nos processos, à eficiência e à confiabilidade na tomada de decisões.

#### **4.1 Obtenção do Conhecimento**

A análise das entrevistas com os secretários executivos da Universidade Federal de Sergipe indica que a obtenção do conhecimento entre esses profissionais configura-se como um processo híbrido, envolvendo formação formal diversificada, saberes prévios, aprendizagem prática no cotidiano, capacitações institucionais e trocas informais entre colegas. Esses elementos se articulam diferentemente conforme o setor, o que demanda cautela ao extrapolar resultados para a totalidade da instituição (Millan, 2023; Lima, 2024).

Inicialmente, destaca-se que a formação acadêmica dos participantes nem sempre é diretamente vinculada ao Secretariado Executivo. Em vários relatos, a formação de base foi complementada por aprendizado em serviço. André (PROEST) afirmou que adquiriu competências no exercício diário das atividades: “No dia a dia fui adquirindo os conhecimentos necessários para desenvolver as atividades...”. De modo semelhante, Sílvia (CPPG-CINE) descreveu ingresso precoce na função e aprendizado por prática. Esses dados corroboram a discussão de Millan (2023), segundo a qual a permeabilidade da profissão favorece a incorporação de profissionais com formações diversas, sendo a experiência prática um elemento central para a aquisição de competências.

Os participantes mobilizam saberes que extrapolam as atribuições administrativas convencionais. João (ASCOM) enfatizou a utilidade de habilidades em fotografia e edição: “Essas outras habilidades me fazem ajudar muito mais” (João, ASCOM). Sílvia relacionou conhecimentos de informática adquiridos desde a adolescência como diferencial funcional. A presença de repertórios multidisciplinares

confirma que a prática profissional exige competências que não se limitam à formação inicial, alinhando-se às evidências de Lima (2024) sobre a ampliação do escopo de atuação do secretário executivo.

Os entrevistados reconheceram a oferta de treinamentos e o respaldo de instâncias gerenciais como elementos facilitadores da atualização profissional. André relatou reuniões periódicas com chefia e reitoria como forma de apoio para a execução das tarefas. João destacou a existência de capacitações sempre que novas demandas surgem. Apesar disso, houve relato de variação setorial no acesso e na intensidade dessas iniciativas formativas. Essas evidências indicam que, embora exista oferta institucional, sua distribuição e alcance apresentam heterogeneidade entre setores, o que pode gerar assimetrias no desenvolvimento de capacidades internas (Lima, 2024; Fuzaro, 2024).

Em setores onde os treinamentos formais são insuficientes, emergem estratégias de autoaprendizagem e troca entre colegas. Silvia relatou que o SEI carece de treinamentos locais e que aprendeu com a ajuda de colegas: “O SEI, por exemplo, não tem muitos treinamentos aqui. Tive que aprender sozinha e com a ajuda de colegas” (Silvia), CPG-CINE). André e João também mencionaram pesquisas internas e interação com bolsistas como fontes de conhecimento. Esses mecanismos informais conferem agilidade à disseminação de práticas, reforçando as observações de Gomes (2022) sobre a importância das redes informais de aprendizagem nas instituições públicas.

O domínio de sistemas institucionais, como SIGAA e Sucupira, foi apontado como um desafio que exige tempo e cooperação entre pares. Silvia comentou que o aprendizado do SIGAA não ocorreu de imediato e dependia do suporte de colegas para funcionalidades específicas. Ao mesmo tempo, André observou ganhos de eficiência com a implantação de novas plataformas, desde que venha acompanhado de suporte e treinamento. Esse achado está em consonância com Snoeijer *et al.* (2019) e Millan (2023), que destacam a importância de políticas de capacitação para a efetiva apropriação de tecnologias administrativas.

Houve convergência nos relatos sobre uma cultura colaborativa que favorece a partilha de saberes. João disse que a troca de informações entre setores é habitual e contribui para o crescimento coletivo: “Geralmente, a gente troca muitas informações entre os setores...”. A presença dessa cultura de compartilhamento alinha-se à teoria da aprendizagem social, segundo a qual a observação e interação com pares

contribuem para a aquisição de competências (Bandura, 1977). Estudos recentes também apontam que a cultura colaborativa é um elemento-chave para a inteligência organizacional em universidades (Rodrigues *et al.*, 2025; Fuzaro, 2024).

É necessário explicitar que nem todos os efeitos observados são generalizáveis para toda a universidade. Alguns setores manifestaram carência de capacitação específica, em especial na operação de determinados sistemas e em áreas que exigem domínio normativo ou jurídico. Por exemplo, Ângela (CAAV) referiu-se à necessidade de atualização constante em legislação e procedimentos administrativos, o que demanda estudos contínuos. Dessa forma, a redação deve evitar afirmações absolutas do tipo “a UFS não tem capacitação” e adotar formulações contingentes, por exemplo: “Alguns setores apresentam carência de capacitação específica, especialmente em [indicar sistema ou área], segundo os relatos destes participantes.” Essa cautela atende à recomendação da banca de evitar interpretações generalizantes baseadas exclusivamente nas entrevistas.

Os resultados da amostra confirmam que a expertise dos secretários executivos se constrói mediante a combinação entre formação formal, experiências práticas e redes colaborativas. Essa dinâmica é apontada em Lima (2024) e Millan (2023). Gomes (2022) e Fuzaro (2024) enfatizam o papel das redes informais e das capacitações complementares para o fortalecimento das práticas administrativas, enquanto Snoeijer *et al.* (2019) destaca a relevância da curva de aprendizado tecnológica. Em adição, Bandura (1977) oferece sustentação teórica ao papel da aprendizagem social observado nas interações entre colegas.

Na amostra estudada, a obtenção do conhecimento entre os secretários executivos da UFS resulta de uma interação complexa entre iniciativas individuais, apoio institucional e práticas colaborativas. Essa configuração favorece a adaptabilidade funcional dos profissionais, mas apresenta desigualdades setoriais quanto ao acesso a capacitações e à formalização de processos de transmissão de saberes. Recomenda-se que futuras pesquisas incorporem análise documental e observação participante para confrontar e aprofundar as evidências aqui apresentadas, fortalecendo a triangulação de dados mencionada pela banca e reduzindo o risco de interpretações generalizantes.

#### **Quadro 6 - Obtenção do Conhecimento**

<b>Ponto Principal</b>	<b>Descrição</b>
Formação Acadêmica Diversificada	A formação acadêmica dos secretários nem sempre é diretamente relacionada ao Secretariado Executivo, destacando a capacidade de adaptação às exigências específicas da carga.
Experiência Prática e Intersetorial	Atividades práticas intersetoriais demonstram como a interação entre facilita o aprendizado e o desenvolvimento de competências essenciais.
Habilidades Multidisciplinares	Secretários executivos utilizam habilidades além das administrativas, atendendo à necessidade de utilizar competências variadas para contribuir com os objetivos institucionais.
Capacitações Institucionais	Treinamentos oferecidos pela UFS são valiosos, mas em alguns setores, há uma dependência de métodos informais.
Aprendizado Autodidata e Colaborativo	Quando faltam treinamentos formais, os secretários recorrem ao aprendizado autodidata e à troca de conhecimento com colegas, demonstrando a importância das redes informais de aprendizagem.
Curva de Aprendizado	O domínio completo dos sistemas leva tempo e muitas vezes depende da colaboração e suporte entre colegas.
Cultura Organizacional	A troca constante de experiências e informações cria um ambiente propício para o aprendizado contínuo.
Processo de Aprendizado Híbrido	A troca entre a prática diária, o suporte institucional e o aprendizado informal garantem que os secretários desenvolvam competências atualizadas para contribuir de maneira estratégica e eficiente para a instituição.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 6 apresenta a obtenção do conhecimento pelos secretários executivos da UFS como um processo híbrido, contínuo e essencialmente prático. A formação acadêmica diversificada frequentemente dá lugar à aprendizagem por

prática diária, projetos intersetoriais e uso das tecnologias institucionais, enquanto as capacitações formais se combinam com estratégias autodidatas e trocas informais entre colegas. Essa dinâmica mostra que a expertise na função resulta da mobilização de saberes multidisciplinares, técnicos, administrativos e comunicacionais e da interação entre setores, o que aumenta a capacidade de resposta da instituição frente às demandas administrativas e acadêmicas.

No plano organizacional, os depoimentos indicam que o apoio da gestão e a cultura de compartilhamento reduzem assimetrias de conhecimento e aceleram a curva de aprendizado, especialmente diante da complexidade dos sistemas e das normativas. Políticas institucionais que valorizem capacitações contínuas, formalizem práticas de troca de conhecimento e ofereçam incentivos à participação em projetos intersetoriais tendem a fortalecer não apenas o desempenho individual dos secretários, mas também a inteligência organizacional da universidade, o que promove maior eficiência, segurança e inovação nos processos administrativos.

#### **4.2. Organização do Conhecimento**

A organização do conhecimento é apontada pelos secretários executivos da UFS como um componente central para a continuidade dos processos administrativos, sobretudo pela necessidade de rastreabilidade documental, fluxo informacional contínuo e gestão simultânea de múltiplas demandas. Esse processo é operacionalizado predominantemente por meio de ferramentas digitais, práticas de arquivamento e, em alguns setores, pela troca informal de informações entre pares.

Embora tais práticas sejam reconhecidas como eficientes no nível local dos setores, a literatura sinaliza que a ausência de integração sistêmica e de padronização institucional pode comprometer a maturidade da gestão do conhecimento organizacional (Gomes, 2022; Fuzaro, 2024).

No cotidiano dos entrevistados, a organização do conhecimento está fortemente associada ao uso de plataformas institucionais e ferramentas complementares. André (PROEST) destaca o papel dos sistemas corporativos: “Eu uso os sistemas da UFS, principalmente o SIGAA [...], no dia a dia o SIGARH [...] e o SIPAC também.” João (ASCOM) complementa mencionando ferramentas de gestão de tempo e tarefas: “Temos a plataforma de agendamento, utilizamos hoje a Agenda Google, mas já utilizamos o Trello por muito tempo.” Sílvia (CPG/CINE) enfatiza o

armazenamento em nuvem como estratégia de memória organizacional: “O que eu mais uso é o Google Drive, porque consigo manter uma memória de arquivos.”

Esses relatos demonstram que a digitalização ampliou a eficiência do fluxo documental e reduziu a dependência de arquivos físicos, como mencionado por João: “Saímos de um meio análogo e entramos no totalmente digital. Antigamente era muito papel [...] e hoje não.” Essa transição acompanha a perspectiva de Ioannis e Bellias (2020), que defendem que a gestão do conhecimento, quando apoiada em tecnologia, promove maior capacidade organizacional, inovação e segurança da informação.

Apesar dos avanços, algumas barreiras foram relatadas, especialmente quanto à integração de plataformas. Silvia (CPG/CINE) aponta que sistemas como SIGAA, SEI e Sucupira não dialogam com o Lattes, gerando retrabalho: “Isso atrasa o fluxo e é estressante.” Esse desafio não é exclusivo da UFS, sendo também discutido por Fuzaro (2024) no contexto da UEL, reforçando que a adoção de múltiplos sistemas, sem interoperabilidade, tende a reduzir a eficiência administrativa, ainda que digitalize processos.

A análise setorial evidencia que as estratégias de organização do conhecimento variam conforme a unidade administrativa. Ângela (CAAV) descreve práticas locais de arquivamento digital: “Aqui a gente usa OneDrive [...] nos casos dos processos, temos pastas separadas.” Renata (CESAD) ressalta o uso de sistemas específicos vinculados à educação a distância: “A gente trabalha com SISUAB, sistemas da CAPES e o SIGAA.” Esses trechos indicam que a organização do conhecimento, apesar de tecnologicamente mediada, não segue um modelo único e institucionalizado, confirmando a observação de Gomes (2022) de que, em ambientes onde normas e fluxos não são formalizados, a gestão do conhecimento tende a tornar-se dependente da autonomia do setor e do domínio individual das ferramentas.

Outro achado relevante refere-se às práticas de compartilhamento. Embora haja circulação de informações entre colegas, ela não segue formalização institucional, sendo descrita como dependente de iniciativa pessoal e necessidade imediata, evidenciando um modelo de compartilhamento ainda mais tácito do que estruturado. Esse padrão se alinha ao que Silva (2024) denomina de gestão do conhecimento de base operacional, na qual o conhecimento circula de forma. Assim, nos setores analisados, a organização do conhecimento é estruturada principalmente por meio de sistemas digitais, com limitações pontuais de integração e formalização.

Tais constatações dialogam com Gutiérrez e Moreira (2018), que afirmam que a eficiência administrativa no contexto contemporâneo depende da combinação de domínio tecnológico, competências técnicas e diretrizes organizacionais claras. Sem esses três elementos alinhados, a gestão do conhecimento tende a se apoiar mais no esforço individual do que na arquitetura institucional.

Nesse contexto, a organização do conhecimento na UFS, segundo os participantes desta pesquisa, é funcional, tecnologicamente sustentada e adaptada às necessidades setoriais, mas apresenta oportunidades de amadurecimento no que se refere à interoperabilidade, formalização de fluxos, e continuidade informacional em cenários de rotatividade ou sobrecarga.

#### **Quadro 7 - Organização do Conhecimento**

<b>Ponto Principal</b>	<b>Descrição</b>
Importância da Organização do Conhecimento	Essencial para a eficiência e continuidade dos processos administrativos na UFS.
Ferramentas Tecnológicas Utilizadas	SEI, SIGAA, SIGARH, SIPAC, Google Agenda e Trello são amplamente utilizados para otimizar o fluxo de trabalho.
Desafios Tecnológicos	Falta de integração entre plataformas (ex: SIGAA e Plataforma Lattes) prejudica a eficiência dos processos.
Práticas de Compartilhamento	O compartilhamento de conhecimento ocorre, mas de forma informal e dependente de iniciativas individuais.
Sobrecarga de Trabalho	A sobrecarga limita a organização mais detalhada do conhecimento e favorece práticas informais.
Sistemas Padronizados	Necessidade de um sistema padronizado para organizar o conhecimento e garantir a continuidade em momentos de rotatividade.
Treinamento e Integração de Sistemas	Sugestões de melhorias incluem treinamento contínuo e maior integração entre as plataformas tecnológicas.

Fonte: Elaboração Própria (2025).

O Quadro 7 evidencia que a organização do conhecimento na UFS estrutura um processo orientado pelo uso intensivo de tecnologias e por práticas operacionais que garantem continuidade e eficiência administrativa. Sistemas como SIGAA, SEI,

SIPAC, SIGARH, Google Agenda e Trello constituem a base da gestão de informações, asseguram rastreabilidade documental, permitem controle do fluxo de processos e sustentam a memória organizacional em diferentes setores. Contudo, os relatos apontam limitações que afetam a eficiência, especialmente a ausência de integração entre plataformas, o retrabalho decorrente de bases não interoperáveis e a dependência de soluções locais e não institucionalizadas para organizar e recuperar informações.

O quadro também demonstra que, embora exista uma cultura ativa de organização por meio de ferramentas digitais, os processos de compartilhamento ainda dependem da iniciativa individual, o que fragiliza a padronização e a continuidade do conhecimento em cenários de rotatividade ou sobrecarga. Diante disso, a consolidação da gestão do conhecimento na universidade requer ações institucionais que priorizem integração de sistemas, formalização de fluxos, suporte técnico contínuo e diretrizes comuns para armazenamento e compartilhamento de dados. Esses elementos fortalecem não apenas a rotina dos secretários executivos, mas a própria capacidade organizacional da universidade para operar com maior estabilidade, precisão e eficiência.

### **4.3 Armazenamento do Conhecimento**

O armazenamento do conhecimento é um componente fundamental para a gestão eficaz de informações nos diferentes setores da UFS. Os secretários executivos desempenham papel central nesse processo, utilizando diversos sistemas e práticas para garantir que dados e informações importantes estejam devidamente armazenados, organizados e acessíveis quando necessário. O uso de ferramentas tecnológicas, a adoção de práticas de backup e a colaboração entre colegas foram mencionados pelos entrevistados como mecanismos para preservar o conhecimento institucional. Esses aspectos dialogam com a literatura que enfatiza a importância de sistemas estruturados de armazenamento como parte central da gestão do conhecimento nas organizações (Fuzaro, 2024).

Sistemas institucionais como SIGAA e SEI são apontados como fundamentais para o armazenamento de informações. André (PROEST) destacou que, no SEI, “todos os processos são armazenados de maneira organizada. Isso facilita muito quando a gente precisa consultar um documento antigo ou acompanhar o andamento

de um processo. O sistema guarda tudo de forma segura e a gente sabe onde procurar” (André, PROEST). O depoimento de Ângela (CAAV) corrobora a dimensão de acesso coletivo: “É tudo no sistema SEI e a gente usa o OneDrive, porque todos os membros da equipe podem acessar.” Esses relatos indicam que os sistemas eletrônicos oferecem segurança, padronização e compartilhamento eficiente de informações, reforçando a transição do modelo físico para o digital e a valorização de práticas de gestão documental estruturada, conforme apontado por Snoeijer *et al.* (2019).

Renata (CESAD) também ressaltou o papel do SIGAA na preservação de dados acadêmicos: “O SIGAA é onde a gente armazena tudo sobre os alunos: histórico, notas, matrículas... Está tudo lá. Isso garante que a gente tenha acesso rápido a qualquer informação que precise, a qualquer momento” (Renata, CESAD). Esse uso de sistemas formais é consistente com achados em outros estudos que identificam o SIGAA como ferramenta central para a gestão acadêmica (Fuzaro, 2024).

Ao mesmo tempo, foram identificados desafios relevantes no armazenamento do conhecimento. A falta de integração entre plataformas foi tema recorrente. Sílvia (CPG-CINE) observou que “o SIGAA, o SEI, a plataforma Sucupira que a gente alimenta todos os anos, não é um sistema integrado com a plataforma Lattes... Se elas fossem integradas, eu não precisaria fazer isso, ia reduzir o trabalho” (Sílvia, CPG-CINE). Essa fragmentação de sistemas aumenta o retrabalho e a redundância de dados, um problema também assinalado por Snoeijer *et al.* (2019).

Além dos sistemas institucionais, há práticas informais de armazenamento que complementam os mecanismos oficiais. João (ASCOM) explicou que, para projetos audiovisuais, utiliza ferramentas externas: “Para alguns projetos, especialmente os audiovisuais, a gente ainda usa muito o Google Drive e planilhas para armazenar os detalhes. Não é que o SEI não funcione, mas para esse tipo de trabalho, o Drive é mais flexível” (João, ASCOM). Renata reforçou essa estratégia: “O que eu uso como instrumento para armazenar alguns dados de fluxo que esses sistemas não dão conta, eu uso o Drive, por exemplo” (Sílvia, CPG-CINE). Essas práticas oferecem flexibilidade operacional, porém, se não forem acompanhadas de políticas de padronização, podem gerar inconsistências, perda de informação e dificuldades de recuperação a médio e longo prazo, conforme Fuzaro (2024) e Gomes (2022).

A necessidade de rotinas de backup foi destacada como medida essencial para a continuidade do conhecimento. Os entrevistados relataram que a manutenção de cópias múltiplas contribui para a proteção dos ativos informacionais diante de falhas ou transições. Snoeijer *et al.* (2019) ressaltam que o armazenamento seguro é crucial para a sustentabilidade das práticas de gestão do conhecimento ao longo do tempo.

Outro ponto emergente foi a ausência de políticas institucionalizadas de armazenamento. Ângela relatou que a falta de procedimentos claros leva, por vezes, a ações informais para garantir a tramitação de documentos: “Quando o servidor não manda as informações em tempo hábil, eu ligo para orientar, às vezes eles não entendem e ficam meio perdidos” (Ângela, CAAV). João sintetizou a questão da preservação acumulada: “Tenho o Polare, onde anoto as minhas atividades. É quase como uma prestação de contas do que estou fazendo, mas o conhecimento adquirido ao longo desses anos, não posso dizer que tem em algum lugar guardado para ser compartilhado” (João, ASCOM). Esses depoimentos ilustram que, na ausência de políticas claras, o armazenamento acaba dependendo da iniciativa individual, conforme discutido por Soares (2023).

Em síntese, o armazenamento do conhecimento na UFS combina práticas formais, por meio de sistemas institucionais que garantem rastreabilidade e acesso, e soluções informais, como Drive e planilhas, adotadas por necessidade ou flexibilidade operacional. É preciso enfatizar que as limitações observadas são, em grande parte, setoriais. Assim, em vez de generalizar que a instituição não possui armazenamento adequado, recomenda-se a formulação: “Alguns setores apresentam lacunas na integração e na formalização das práticas de armazenamento, demandando maior padronização e políticas institucionais.”

Recomenda-se, para fortalecimento do armazenamento institucional, a adoção de diretrizes que promovam interoperabilidade entre sistemas, definição de políticas de backup e preservação, além de protocolos de arquivamento que considerem as necessidades específicas de diferentes tipos de atividade, incluindo projetos multimídia que demandam capacidades de armazenamento e gestão distintas. Essas recomendações estão alinhadas às proposições de Gomes (2022) e Snoeijer *et al.* (2019) sobre a importância de combinar tecnologia, processos e governança para uma gestão do conhecimento sustentável.

#### **Quadro 8 – Armazenamento do Conhecimento**

<b>Ponto Principal</b>	<b>Descrição</b>
Importância do Armazenamento de Conhecimento	Essencial para a gestão eficaz de informações nos setores da UFS.
Ferramentas Tecnológicas	SIGAA e SEI são fundamentais para o armazenamento de dados administrativos e acadêmicos.
Desafios de Integração	A falta de integração entre plataformas aumenta o retrabalho e compromete a eficiência.
Práticas Informais	Alguns secretários usam Google Drive e planilhas para complementar os sistemas oficiais.
Necessidade de Backups	A implementação de rotinas de backup é fundamental para a continuidade e proteção do conhecimento.
Falta de Políticas Formalizadas	A ausência de uma política institucional clara gera inconsistências no armazenamento do conhecimento.
Colaboração e Armazenamento	O conhecimento é frequentemente compartilhado informalmente entre colegas, sem uma estrutura formal.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em resumo, o armazenamento de conhecimento na UFS é realizado principalmente por meio de sistemas tecnológicos, como o SIGAA e o SEI, que oferecem uma estrutura segura e organizada para a preservação das informações. No entanto, os desafios relacionados à falta de integração entre plataformas, a sobrecarga gerada por backups redundantes e a ausência de políticas formalizadas indicam a necessidade de melhorias nesse processo. A implementação de práticas mais padronizadas e a integração de sistemas poderiam otimizar o armazenamento de conhecimento, garantindo sua acessibilidade e continuidade a longo prazo.

#### **4.4 Utilização e Disseminação do Conhecimento**

A utilização e a disseminação do conhecimento constituem práticas centrais para a continuidade dos processos administrativos e acadêmicos na UFS. Os secretários executivos atuam como agentes que acessam, aplicam e propagam

informações por meio de sistemas institucionais e de interações interpessoais. A combinação entre recursos tecnológicos e competências comunicativas do secretário favorece decisões operacionais mais rápidas e o alinhamento das rotinas administrativas, conforme apontado por Fuzaro (2024).

A utilização do conhecimento envolve tanto o acesso a informações previamente armazenadas quanto a aplicação dessas informações em decisões estratégicas e operacionais. André (PROEST) exemplificou o uso cotidiano dos sistemas: “o SIGAA... é um sistema que a gente alimenta e executa processos... e o SEI é o sistema para envio e recebimento de processos” (André, PROEST). Esses sistemas automatizam notificações e fluxos, conforme observado por André: “o sistema automaticamente envia um e-mail para os alunos... facilitando o andamento dos trabalhos.” A evidência indica que ferramentas eletrônicas aumentam a velocidade e a segurança das operações administrativas, o que corrobora a visão de Ioannis e Bellias (2020) sobre aprendizagem organizacional orientada por tecnologia.

A disseminação do conhecimento está fortemente vinculada às habilidades comunicativas do secretário executivo. Para Mattos *et al.* (2024), o secretário atua como transmissor da cultura organizacional, devendo empregar uma comunicação assertiva para promover entendimento e adesão às diretrizes institucionais. No conjunto de entrevistas, emergiu a necessidade de domínio de práticas comunicativas que garantam clareza e a correta circulação de informações entre equipes.

Apesar da circulação de saberes, foi recorrente a observação de que grande parte da disseminação ocorre de forma informal e não padronizada. João (ASCOM) relatou que o compartilhamento muitas vezes se dá em conversas informais: “Em termos de trabalho em conjunto, os trabalhos se unem, eu não necessariamente tenho que passar o que eu sei para alguém, só em conversas, mas não é um procedimento”. O mesmo entrevistado completou que suas práticas não são registradas sistematicamente: “Eu nunca pensei em registrar isso como documento, eu simplesmente fazia por demanda, alguém queria e eu fazia. Não era um procedimento padrão, um protocolo.” Essas declarações apontam para fragilidade na institucionalização da disseminação do conhecimento, o que pode comprometer a preservação e a acessibilidade das informações no médio e longo prazo, especialmente em momentos de transição de pessoal (Snoeijer *et al.*, 2019).

A distribuição do conhecimento combina o uso de plataformas institucionais com ferramentas colaborativas externas. João descreveu o uso de Google Drive e

documentos online para trabalho conjunto: “A gente usa o Google Drive e documentos online para compartilhar informações e trabalhar de forma colaborativa. Assim, todo mundo pode acessar os materiais e fazer as edições necessárias, o que agiliza o trabalho” (João, ASCOM). Silvia também destacou a colaboração em documentos editáveis como forma de construção coletiva: “Documentos online... as pessoas vão mexendo e se constrói coletivamente” (Silvia, CPG-CINE). Essas práticas em tempo real ampliam a capacidade de coautoria e reduzem o tempo de circulação de informações, em linha com as proposições de Gomes (2022) sobre gestão colaborativa do conhecimento.

Ao analisar os relatos, nota-se, contudo, que a utilização e a disseminação variam conforme o setor. Em unidades com procedimentos mais formalizados, o fluxo informalidade, a disseminação depende da iniciativa individual e do capital relacional do secretário. Silvia descreveu o impacto prático dessa lacuna: “Quando alguém novo entra, precisamos explicar tudo do zero, e isso pode atrasar o trabalho” (Silvia, CPG-CINE). Essa evidência reforça que a ausência de políticas formais de distribuição implica custo operacional e perda de eficiência durante mudanças de equipe.

A integração tecnológica aparece novamente como condicionante da eficiência na circulação do conhecimento. A fragmentação entre plataformas (SIGAA, SEI, Sucupira, Lattes) foi apontada como um entrave à fluidez informacional. A sintetizou esse problema: “O SIGAA, o SEI, a plataforma Sucupira... não são sistemas integrados. Se elas fossem integradas, eu não precisaria fazer isso, ia reduzir o trabalho” (Silvia, CPG-CINE). A necessidade de integração é recorrente na literatura como requisito para reduzir retrabalho e garantir distribuição consistente do conhecimento (Snoeijs *et al.*, 2019; Fuzaro, 2024).

A dimensão relacional também emergiu com força. Ângela (CAAV) destacou a importância das trocas informais e do bom clima de trabalho para a circulação de informações: “Estamos sempre conversando... é muito fácil, tem essa questão dessa relação de troca” (Ângela, CAAV). André reforçou que a combinação entre bom relacionamento e uso das ferramentas institucionais torna o fluxo de informações mais ágil: “O bom relacionamento e entendimento de todos... o uso das ferramentas que a UFS disponibiliza torna mais ágil e rápido receber e passar as informações para o andamento dos trabalhos” (André, PROEST). Esses achados alinham-se a Lima (2024), que aponta que a cooperação e o relacionamento ético facilitam a integração entre domínio tecnológico e práticas colaborativas.

Em síntese, a utilização e a disseminação do conhecimento na UFS configuram-se como processos híbridos, sustentados por sistemas institucionais, por ferramentas colaborativas e pelas redes interpessoais. A eficácia desses processos depende da formalização de protocolos de registro e compartilhamento, do investimento em integração de plataformas e do fortalecimento de competências comunicativas dos secretários executivos. Recomenda-se que a instituição considere políticas de documentação, procedimentos de transferência de conhecimento e iniciativas de capacitação em comunicação organizacional para reduzir a dependência de iniciativas individuais e aumentar a resiliência informacional do quadro administrativo.

#### **Quadro 9**– Utilização e Distribuição do Conhecimento

<b>Ponto Principal</b>	<b>Descrição</b>
Importância da Utilização do Conhecimento	Essencial para decisões operacionais e estratégicas nos processos administrativos e acadêmicos.
Ferramentas Tecnológicas	SIGAA, SEI e Google Drive são usados para acessar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente.
Desafios de Distribuição	A falta de integração entre sistemas dificulta a fluidez na disseminação do conhecimento.
Colaboração	O uso de documentos online e plataformas de colaboração promove a troca de conhecimento em tempo real.
Abordagem Híbrida	Combinação de ferramentas formais e interações informais para garantir a continuidade e eficácia na distribuição do conhecimento.
Políticas de Distribuição	Alguns setores carecem de políticas claras, o que pode dificultar a continuidade em momentos de transição.
Integração de Sistemas	A integração de plataformas foi sugerida como uma melhoria para otimizar o uso e a distribuição do conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria (2025).

Em resumo, a utilização e distribuição do conhecimento na UFS dependem fortemente de ferramentas tecnológicas como o SIGAA e o SEI, além de plataformas de colaboração como o Google Drive. Embora essas ferramentas facilitem o acesso e a utilização do conhecimento, a falta de integração entre sistemas e a ausência de políticas formais de distribuição em alguns setores representam desafios que podem comprometer a eficiência administrativa e acadêmica.

Os secretários executivos da UFS desempenham um papel essencial nesse processo, promovendo o uso eficaz do conhecimento para a tomada de decisões e assegurando que as informações sejam compartilhadas de maneira acessível e colaborativa. As abordagens discutidas por Fuzaro (2024) e Gomes (2022) corroboram a necessidade de uma estrutura mais integrada e colaborativa para melhorar a distribuição e utilização do conhecimento nas organizações.

#### **4.5 Influência da Função de Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento**

O secretário executivo desempenha papel estratégico na gestão do conhecimento (GC) na UFS, atuando como articulador do fluxo informacional, mediador entre setores e gestor de processos críticos para a continuidade organizacional. Essa atuação dialoga com a perspectiva de Gutiérrez e Moreira (2018), que posicionam o secretário como mediador do conhecimento interdepartamental, garantindo fluidez na circulação da informação e na cooperação entre áreas.

A análise das entrevistas evidencia que o secretário executivo vai além do papel operacional, assumindo funções de coordenação informacional e integração organizacional. Como relatado por João: *“Nós temos um papel essencial na comunicação entre diferentes setores. Muitas vezes, somos nós que garantimos que as informações cheguem a quem precisa, no momento certo. Se não houvesse essa ponte, muitos processos poderiam se perder”* (João, ASCOM). O trecho reforça o papel de mediação, corroborando Fuzaro (2024), que destaca a função do secretário como agente de continuidade e integridade dos fluxos organizacionais.

Além da mediação, o domínio de tecnologias aparece como competência central da atuação. André explicita essa dimensão: *“A gente domina o uso dos sistemas e sabe exatamente onde buscar a informação. Isso faz toda a diferença na hora de resolver problemas e ajudar outras equipes. O conhecimento que*

*acumulamos facilita o trabalho de todo mundo*” (André, PROEST). Essa afirmação converge com Snoeijer *et al.* (2019), ao enfatizar que o domínio tecnológico potencializa a capacidade de organização e recuperação da informação, impactando diretamente a eficiência da GC.

A influência do secretário executivo também se manifesta na promoção da aprendizagem organizacional e na disseminação do conhecimento como prática coletiva. André destaca que incentiva a equipe a atualizar-se continuamente: *“Eu sempre tento motivar a equipe a participar de treinamentos e a compartilhar o que aprenderam. O conhecimento não pode ficar parado, precisa ser atualizado e compartilhado para que todos possam se beneficiar”* (André, PROEST). Essa prática dialoga com Gomes (2022), ao apontar que a GC depende da criação de ambientes propícios à troca, horizontalização e compartilhamento do saber institucional.

A atuação estratégica é reforçada por percepções que revelam a superação do papel tradicional associado à função. João afirma: *“Acho que a minha profissão hoje é muito mais do que um secretário sentado em uma cadeira com a agenda coordenando atividades”* (João, ASCOM). Do mesmo modo, André descreve a natureza colaborativa do trabalho junto à gestão superior: *“Eu trabalho bem próximo dos gestores, do pró-reitor e os coordenadores. [...] a nossa organização é muito horizontal [...] é comum que o pró-reitor se dirija a mim para certos assuntos primeiro”* (André, PROEST). Tais relatos reafirmam a posição estratégica do profissional nos processos decisórios e na dinâmica institucional.

Outro aspecto relevante refere-se à gestão compartilhada do conhecimento como estratégia de continuidade organizacional. Ângela destaca esse ponto ao afirmar: *“Para atingir as metas da organização, todos têm que colaborar uns com os outros e todos têm que conhecer o serviço do setor. Não dá para uma pessoa centralizar tudo”* (Ângela, CAAV). A fala reforça o princípio da não centralização do conhecimento, alinhando-se à literatura que reconhece a GC como um processo coletivo, distribuído e dependente da cooperação entre atores institucionais (Lima, 2024).

A relação entre competência técnica, uso de sistemas e continuidade processual também é identificada na fala de André sobre a implementação de fluxos automatizados: *“Depois que implantou o sistema [...] o aluno já sabe que houve um problema, vem logo e a gente resolve”* (André, PROEST). A descrição reforça a importância da integração tecnológica como elemento estruturante da GC, conforme

discutido por Fuzaro (2024), que enfatiza a tecnologia como recurso essencial para mitigar sobrecarga, organizar processos e ampliar a previsibilidade institucional.

De forma geral, os resultados indicam que o secretário executivo atua como elo estruturante entre informação, tecnologia e interação organizacional, impactando diretamente dimensões centrais da GC, como comunicação intersetorial, retenção do conhecimento, aprendizagem contínua e manutenção da memória organizacional. Embora persistam desafios relacionados à formalização e padronização das práticas, os achados demonstram que a atuação do secretário executivo já contribui de maneira significativa para a GC na UFS, em consonância com as contribuições de Gutiérrez e Moreira (2018), Snoeijer *et al.* (2019), Gomes (2022) e Lima (2024).

A consolidação dessa atuação pode ser potencializada por iniciativas institucionais de formalização de diretrizes, fortalecimento de treinamentos integrados, ampliação de espaços de compartilhamento e maior reconhecimento do papel estratégico do secretário executivo na sustentabilidade dos fluxos de conhecimento organizacional.

#### **Quadro 10** - Influência da Função de Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento

<b>Ponto Principal</b>	<b>Descrição</b>
Facilitação da Comunicação	Os secretários atuam como mediadores, assegurando o fluxo eficiente de informações entre setores.
Utilização de Ferramentas Tecnológicas	Domínio de sistemas como SIGAA e SEI é essencial para organizar e acessar o conhecimento.
Papel na Inovação	Os secretários incentivam o aprendizado contínuo e promovem uma cultura de inovação dentro da instituição.
Desafios na Disseminação	A falta de formalização das práticas de disseminação de conhecimento pode comprometer a continuidade em momentos de transição.
Integração de Tecnologias	A combinação de formação técnica e domínio de ferramentas tecnológicas fortalece a gestão do conhecimento.

Formalização de Diretrizes	A necessidade de maior formalização e padronização das práticas de gestão de conhecimento é um desafio identificado.
Contribuição para a Eficiência	Os secretários desempenham um papel fundamental na organização, disseminação e utilização do conhecimento, promovendo a eficiência administrativa.

Fonte: Elaboração Própria (2025).

Em resumo, a influência do secretário executivo na gestão do conhecimento na UFS se manifesta em várias frentes: desde a facilitação da comunicação entre diferentes setores até a incentivação de uma cultura de aprendizado e inovação. Embora enfrentem desafios relacionados à falta de formalização e integração de práticas, esses profissionais desempenham um papel fundamental na organização, disseminação e utilização do conhecimento, promovendo a eficiência administrativa e a continuidade dos processos institucionais.

O fortalecimento de suas funções por meio de maior formalização de diretrizes e integração tecnológica pode ampliar ainda mais sua contribuição para a gestão do conhecimento na UFS, alinhando-se às recomendações da literatura de Gutiérrez e Moreira (2018) e Snoeijer *et al.* (2019) sobre a importância de uma abordagem estratégica e tecnicamente integrada para a gestão do conhecimento.

#### 4.6 Desafios na Gestão do Conhecimento

Além das práticas de gestão do conhecimento, os secretários executivos da UFS enfrentam diversos desafios em sua rotina, que decorrem tanto do aumento da demanda por serviços quanto de limitações estruturais e culturais da instituição. Esses obstáculos impactam a capacidade de organizar, preservar e transferir saberes, exigindo soluções que envolvam tecnologia, governança e formação continuada.

O crescimento do número de alunos assistidos pela Pró-Reitoria de Assistência Estudantil intensificou a carga de trabalho e a necessidade de comunicação eficiente com os estudantes. André (PROEST) relatou que “os desafios, desde que comecei, vêm aumentando o número de alunos assistidos, aumentando cada vez mais a demanda por assistência estudantil e acredito que é a comunicação com os alunos” (André, PROEST). Esse cenário demanda flexibilidade e capacidade de adaptação

dos profissionais às prioridades de cada gestão, como também observou André: “É natural, cada modelo de gestão tem as suas prioridades e faz os seus ajustes para atender as prioridades. E nos adaptamos a cada modelo” (André, PROEST).

Para alguns secretários, as dificuldades são também fonte de satisfação e aprendizagem. João (ASCOM) destaca o lado positivo ao afirmar que enfrentar desafios lhe proporciona ver colegas crescerem: “Acho que os desafios para mim se tornam satisfação, que é a de poder compartilhar os conhecimentos, de ver alguém crescer, aprender” (João, ASCOM). Esse posicionamento indica que a apropriação do conhecimento e a transmissão entre pares podem ser estratégias de fortalecimento institucional quando há capital relacional e disposição para o ensino entre colegas.

Várias falas apontam para a falta de capacitação específica em alguns setores como limitação recorrente. Ângela (CAAV) descreve a dificuldade de lidar com demandas jurídicas sem formação na área: “Como eu não tenho formação na área de direito, é um desafio... Eu escrevo do meu jeito e passo para ele [colega] fazer a revisão e muda, às vezes, os termos e coloca bem específicos” (Ângela, CAAV). Sílvia (CPG-CINE) reforça a percepção de ausência de treinamentos dirigidos: “A gente não recebe nenhum tipo de curso, formação, curso preparatório, treinamento... Tinha um caráter mais generalista” (Sílvia, CPG-CINE). Essas evidências apontam para a necessidade de programas de formação mais direcionados às especificidades setoriais.

Problemas de infraestrutura, como instabilidade de rede, e limitações dos sistemas institucionais foram citados como fontes de gargalo. Sílvia relatou que, por vezes, precisa recorrer ao Google Drive porque “o sistema não dá conta” e descreveu as quedas de internet e o trabalho isolado como fatores que agravam a sobrecarga: “Isso é o pior, porque você não tem alguém com quem dividir e compartilhar, existe a sobrecarga” (Sílvia, CPG-CINE). Essas condições aumentam retrabalho e risco de perda de continuidade nos processos, corroborando análises que associam eficiência administrativa à qualidade da infraestrutura tecnológica (Snoeijs et al., 2019; Fuzaro, 2024).

A acumulação de tarefas e a baixa disponibilidade de pessoal tornam a formalização de rotinas e a documentação do conhecimento pouco prioritárias. Renata ressalta que a falta de um sistema claro para armazenar e organizar o conhecimento compromete a continuidade em casos de afastamento: “A falta de um sistema claro e padronizado para organizar o conhecimento pode comprometer a continuidade dos

processos em situações de afastamento ou rotatividade de pessoal” (Silvia, CPG-CINE). Essa dependência de práticas informais eleva o risco de perda de saberes tácitos quando ocorre rotatividade ou licenças.

A resistência à atualização de procedimentos e o subdimensionamento do papel do secretário executivo também foram mencionados. Ângela relatou atritos quando buscou atualizar textos técnicos e observou a incompreensão de parte do corpo docente a respeito das funções da categoria: “Aqui no caso da universidade, os docentes acham que a gente quer ser docente... Existem atritos” (Ângela, CAAV). Essas tensões culturais dificultam a implementação de mudanças e a valorização do trabalho de gestão do conhecimento.

Alguns desafios concentram-se no período de inserção em novos setores, quando é necessário aprender rotinas e sistemas. Renata (CESAD) afirmou que os obstáculos foram significativos no começo, mas que a modernização das atividades contribuiu para a superação: “Os desafios foram só no começo... Existe uma diferença do antes e agora, mais voltada para a organização de atividade do setor em si” (Renata, CESAD). Esse padrão indica que investimentos em acolhimento e treinamento inicial podem reduzir curvas de aprendizado e acelerar a integração.

Os participantes sugeriram medidas que podem mitigar os desafios: padronização de sistemas e processos, integração tecnológica entre plataformas para reduzir retrabalho, programas de capacitação específicos por área, rotinas de backup e mecanismos de apoio para dividir responsabilidades em situações de férias ou afastamento. Renata sintetizou a necessidade de integração: “Se houvesse mais integração entre os sistemas, a gente evitaria muita duplicidade de tarefas e seria mais ágil” (Silvia, CPG-CINE).

Os desafios identificados apresentam múltiplas faces: demanda crescente, lacunas de formação, limitações tecnológicas, sobrecarga de trabalho e resistências culturais. Esses elementos interagem e se potencializam, exigindo respostas institucionais que articulem tecnologia, políticas de formação e ações de governança. Conforme Lima (2024), a atualização contínua e o reconhecimento institucional são fundamentais para que os secretários executivos possam desempenhar seu papel estratégico na gestão do conhecimento.

#### **Quadro 11 – Desafios na Gestão do Conhecimento**

<b>Ponto Principal</b>	<b>Descrição</b>
------------------------	------------------

Aumento da Demanda	Crescimento do número de alunos assistidos gera maior pressão sobre os serviços e exige comunicação eficiente.
Adaptação às Gestões	Mudanças de prioridades entre gestões demandam flexibilidade constante dos secretários.
Capacitação Específica	Ausência de treinamentos formais e necessidade de lidar com áreas técnicas sem formação específica.
Limitações Estruturais e Tecnológicas	Gargalos nos sistemas institucionais, quedas de internet e necessidade de recorrer a soluções alternativas.
Sobrecarga de Trabalho	Acúmulo de tarefas e falta de divisão de responsabilidades comprometem a continuidade dos processos.
Resistência Cultural e Reconhecimento Profissional	Dificuldades na atualização de procedimentos e falta de reconhecimento do papel do secretário executivo.
Adaptação Inicial	Dificuldades na inserção em novos setores, superadas com o tempo e modernização das atividades.
Visão Positiva dos Desafios	Alguns secretários encaram os desafios como oportunidades de aprendizado e satisfação.
Necessidade de Sistemas Padronizados	Ausência de padronização na organização do conhecimento compromete a continuidade em casos de rotatividade.
Integração de Sistemas	Maior integração tecnológica entre plataformas é necessária para reduzir retrabalho e aumentar a eficiência.

Fonte: Elaboração Própria (2025).

De modo geral, os desafios enfrentados pelos secretários executivos da UFS revelam a complexidade da gestão do conhecimento em um contexto marcado por alta demanda, limitações estruturais, carência de sistemas padronizados e integrados e, em alguns setores específicos, pela ausência de capacitação direcionada. Trata-se, portanto, de uma realidade que não abrange toda a universidade, mas que se manifesta de forma localizada, impactando de maneira desigual as rotinas e os processos administrativos.

Ainda que alguns profissionais adotem uma postura positiva, enxergando nas dificuldades oportunidades de aprendizado e colaboração, os relatos evidenciam a necessidade de estratégias institucionais mais consistentes para reduzir a sobrecarga,

fortalecer o reconhecimento profissional e garantir a continuidade dos processos. Assim, a superação desses obstáculos depende não apenas do esforço individual dos secretários, mas também de políticas organizacionais que promovam formação contínua, integração tecnológica e valorização do papel desses profissionais na gestão administrativa da universidade.

#### **4.7 Estudo de caso incorporado: dinâmica do conhecimento por setores**

A abordagem de estudo de caso incorporado permite analisar unidades distintas dentro de um mesmo caso, preservando a compreensão do todo sem perder a especificidade das partes (Yin, 2001). No presente estudo, os setores analisados foram tratados como unidades incorporadas de um único caso organizacional, considerando suas dinâmicas próprias de gestão do conhecimento, sem estabelecer generalizações para a universidade de forma ampla, mas evidenciando como padrões e desafios se manifestam em contextos específicos (Gil, 2002; Rodrigues, 2023).

A análise demonstrou que a aquisição do conhecimento pelos secretários executivos ocorre principalmente por três vias: (1) aprendizagem experiencial, a partir da rotina e da resolução de demandas práticas; (2) interações profissionais com outros servidores; e (3) consulta a sistemas e normativas institucionais (Santos, 2020; Santos et al., 2023). Embora a aprendizagem na prática seja transversal a todos os setores analisados, a intensidade e a formalização desse processo variam conforme o nível de padronização das rotinas e a disponibilidade de instrumentos instrucionais (Valentim, 2020; Millan, 2023).

No que se refere ao armazenamento do conhecimento, observou-se forte dependência de sistemas institucionais e ferramentas digitais como repositórios processuais, gerenciamento eletrônico de documentos e planilhas departamentais. Entretanto, parte significativa do conhecimento permanece alocada nas práticas individuais e registros dispersos, não sistematizados como memória organizacional estruturada (Gonzalez; Martins, 2017; Schniederjans; Curado; Khalajhedayati, 2020; Young, 2010). Essa característica evidencia uma lacuna entre o conhecimento gerado e sua institucionalização, aspecto já apontado em estudos sobre rotinas administrativas em organizações públicas (Carvalho et al., 2019; Romani, 2024).

O compartilhamento do conhecimento apresenta variações entre setores. Em determinados departamentos, a cooperação ocorre de forma orgânica e contínua, favorecida pela proximidade das equipes e pela existência de demandas interdependentes. Em outros, esse fluxo é mais reativo do que colaborativo, ativado apenas quando emergem urgências operacionais, não se configurando como prática sistemática (Bem; Rossi, 2021; Romani, 2024). Tal achado reforça a necessidade de processos formais que sustentem a circulação do conhecimento independentemente de vínculos interpessoais circunstanciais (Medeiros; Hernandez, 2010; Lima, 2024).

Quanto à aplicação do conhecimento, constatou-se que a atuação do secretário executivo se materializa na mediação entre normas institucionais, fluxos burocráticos e demandas acadêmicas. Essa função posiciona o profissional como operador da governança processual e agente de tradução organizacional, especialmente em setores com alta complexidade administrativa (Fuzaro, 2024; Tassi et al., 2024). Todavia, a pesquisa mostrou que a aplicação do conhecimento nem sempre é apoiada por diretrizes padronizadas ou treinamentos formais, dependendo fortemente do repertório individual acumulado (Snoeijer et al., 2019; Gardezabal et al., 2021).

Importa destacar que os desafios identificados não se aplicam à totalidade da universidade, mas a configurações específicas de setores analisados. Assim, a afirmação de fragilidades na capacitação ou na circulação do conhecimento deve ser compreendida à luz das condições singulares de cada unidade investigada, e não como diagnóstico institucional generalizado (Rodrigues, 2023; Lima, 2024).

A lógica do caso incorporado permite compreender que, embora a universidade configure o ambiente macro do estudo, a gestão do conhecimento se materializa de forma heterogênea em cada setor, influenciada por fatores como volume de demandas, estabilidade das equipes, maturidade dos fluxos internos, grau de formalização dos processos e acesso a instrumentos de registro (Gil, 2002; Carvalho et al., 2019).

Diante disso, a integração das evidências aponta que a atuação do secretário executivo no fluxo do conhecimento pode ser sintetizada em quatro movimentos complementares (Figura 2).

Figura 2 – Fluxo do conhecimento na atuação dos secretários executivos da UFS



Fonte: Elaboração própria (2025)

O fluxo evidencia o ciclo de gestão do conhecimento no contexto de atuação do secretário executivo, demonstrando a progressão desde a apropriação de normativas institucionais até a aplicação prática na mediação de processos e resolução de demandas organizacionais, incluindo as etapas de registro, organização e compartilhamento em redes formais e informais internas (Figura 2).

A fim de explicitar a lógica relacional do estudo de caso incorporado e tornar mais evidente a dinâmica setorial da gestão do conhecimento na UFS, apresenta-se o Quadro 11, que integra as dimensões analíticas da pesquisa. O quadro organiza, por setor, os pontos críticos identificados, as soluções praticadas ou potenciais, e o papel do secretário executivo como agente mediador dos fluxos informacionais e processuais.

Além disso, evidencia o percurso do conhecimento na prática institucional, contemplando as etapas de obtenção, armazenamento, compartilhamento e aplicação, conforme observado nos relatos e nas rotinas de trabalho. Ao sistematizar essas relações, o quadro favorece a visualização das especificidades de cada contexto, evita generalizações indevidas e demonstra como a atuação do secretário executivo se insere estrategicamente na resolução de demandas, na mediação intersetorial e na sustentação da memória organizacional.

**Quadro 11** – Integração do estudo de caso incorporado: problemas, soluções e fluxo do conhecimento por setor

<b>Setor</b>	<b>Onde o problema se manifesta</b>	<b>Soluções praticadas ou potenciais</b>	<b>Atuação do secretário executivo</b>	<b>Fluxo do conhecimento (obtenção → armazenamento → compartilhamento → aplicação)</b>
PROEST	Aumento da demanda e dificuldades de comunicação com discentes	Fortalecimento de canais, padronização de informações, apoio em sistemas	Mediação de informações, organização de demandas estudantis	Normativas e editais → planilhas, e-mails, sistema → equipe e discentes → orientação e execução de fluxos
ASCOM	Disseminação de informações e alinhamento entre unidades	Troca de conhecimento e colaboração entre equipes	Apoio na comunicação e difusão institucional	Diretrizes de comunicação → repositórios internos → equipes e setores → divulgação e ajustes

CAAV	Lacunas de formação jurídica e linguagem técnica	Busca por capacitação, revisão técnica por superiores	Elaboração e organização de documentos institucionais	Normativas jurídicas → arquivos e minutas → validação interna → aplicação nos documentos
CPG-CINE	Limitações de sistemas e sobrecarga operacional	Uso de ferramentas externas (Drive, planilhas)	Gestão de processos acadêmicos e fluxos do programa	Regras de pós-graduação → arquivos locais/Drive → coordenação e equipe → execução de processos
CESAD	Adaptação inicial e modernização das rotinas	Aprendizagem contínua e melhorias de processos	Organização e execução das rotinas EAD	Procedimentos institucionais → organização setorial → compartilhamento interno → aplicação nos fluxos

Fonte: elaboração própria (2025).

A análise incorporada por setores revela que os desafios não são homogêneos, mas se concentram em etapas específicas do ciclo do conhecimento. Nesses pontos críticos, o secretário executivo atua como agente articulador: conecta fluxos, reduz ruídos informacionais e mitiga a fragmentação do saber institucional, contribuindo para a continuidade e a eficiência dos processos administrativos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar o processo de gestão do conhecimento pelos secretários executivos da Universidade Federal de Sergipe (UFS), identificando as práticas utilizadas, os desafios enfrentados e as possíveis melhorias nesse contexto organizacional. Com base nos resultados obtidos, foi possível responder à pergunta central da pesquisa: Como ocorre o processo de gestão do conhecimento dos Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe?

Verificou-se que a gestão do conhecimento entre os secretários executivos da UFS é amplamente mediada por ferramentas digitais e sistemas informatizados, como SIGAA, SEI, SIPAC e Google Agenda, que auxiliam na organização, armazenamento e disseminação de informações. Além disso, a troca de conhecimento entre colegas, embora realizada de maneira informal, desempenha um papel significativo na continuidade das atividades administrativas. No entanto, desafios como a falta de integração entre sistemas, a sobrecarga de trabalho e a ausência de políticas institucionais formalizadas impactam qualidades na eficiência desse processo.

Os resultados obtidos ao longo do estudo evidenciam que esses profissionais desempenham um papel estratégico e diversificado, sendo agentes fundamentais para a eficiência administrativa e a continuidade dos processos nos diferentes setores da universidade.

No âmbito da gestão do conhecimento, a principal contribuição do secretário executivo se manifesta em quatro dimensões centrais: (1) acesso e interpretação das informações institucionais, (2) organização e registro dos saberes e fluxos processuais, (3) compartilhamento do conhecimento entre equipes e setores, e (4) aplicação desse conhecimento na mediação de demandas, na tomada de decisão e na resolução de problemas administrativos. No estudo de caso incorporado, essa atuação mostrou-se determinante para reduzir ruídos informacionais, compensar lacunas estruturais e manter processos em funcionamento mesmo diante de falhas de integração sistêmica e ausência de diretrizes institucionais formalizadas.

Observou-se que a gestão do conhecimento é amplamente facilitada pelo uso de sistemas informatizados. Esses sistemas não apenas possibilitam o acesso rápido

e eficiente às informações, mas também contribuem para a tomada de decisões e a execução de atividades operacionais. No entanto, ficou evidente que a falta de integração entre as plataformas representa um dos principais desafios enfrentados pelos secretários executivos, resultando em retrabalho, duplicidade de tarefas e dificuldades na distribuição do conhecimento entre os setores.

Também foi identificada a sobrecarga de trabalho e a acumulação de funções como barreiras à sistematização do conhecimento, impactando a qualidade dos processos e restringindo o tempo dedicado à organização formal das rotinas e saberes administrativos.

Apesar desses desafios, destacou-se o papel do(a) secretário(a) executivo(a) como ponte estratégica no fluxo do conhecimento institucional, atuando na articulação intersetorial, no alinhamento de informações, na mediação de demandas e na continuidade das operações administrativas. O papel de “ponte” se evidencia, especialmente:

- quando há ruídos entre setores e o(a) secretário(a) precisa traduzir e conectar fluxos informacionais;
- quando sistemas não se comunicam e a integração ocorre manualmente pela atuação profissional;
- quando o conhecimento não está formalizado e depende da memória processual do secretário;
- quando decisões dependem de localização rápida de normativas, documentos e histórico institucional.

Dessa forma, o(a) secretário(a) não apenas gerencia informação, mas resolve problemas estruturais do fluxo informacional, atuando como agente de integração do conhecimento, ainda que esta função não esteja formalmente atribuída em políticas institucionais.

Outro achado relevante é a atuação desses profissionais como promotores do aprendizado coletivo, incentivando capacitações, compartilhamento de saberes e colaboração interna. No entanto, a pesquisa mostra que, para que essa atuação alcance seu pleno potencial, é necessário institucionalizar práticas, fortalecer capacitações contínuas e reconhecer formalmente o papel desses profissionais na gestão do conhecimento organizacional.

Com base nos achados, recomenda-se que a UFS avance em três frentes estratégicas: (1) integração sistêmica das plataformas institucionais; (2) formalização

de protocolos de gestão e compartilhamento do conhecimento; e (3) programas contínuos de capacitação voltados à gestão da informação, memória institucional e cultura organizacional colaborativa.

Os resultados desta pesquisa demonstram que o papel do(a) secretário(a) executivo(a) na UFS ultrapassa a gestão operacional da informação. Sua atuação conecta sistemas, setores e pessoas, sustenta a continuidade institucional e viabiliza a efetividade dos processos administrativos, mesmo diante de lacunas tecnológicas e normativas.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser consideradas. O número limitado de participantes pode não representar a totalidade das experiências dos secretários executivos da UFS, limitando a generalização dos resultados. Além disso, o foco em uma única instituição restringe a aplicabilidade das instruções a outros contextos administrativos. Por fim, a ausência de um acompanhamento longitudinal impossibilitou a avaliação de possíveis mudanças nas práticas de gestão do conhecimento ao longo do tempo, indicando a necessidade de estudos futuros que ampliem essa perspectiva.

Como perspectivas futuras, recomenda-se investigar a implementação de sistemas integrados de gestão do conhecimento e avaliar o impacto de programas de capacitação na eficiência administrativa, além de ampliar pesquisas para outros contextos institucionais, possibilitando comparações e avanços no campo da gestão do conhecimento no secretariado executivo.

## REFERÊNCIAS

- ALVARES, L. M. A. R.; SOARES, C. M. L. C.; MACHADO, N. J. P.; VIANNA, E. W.; SILVA, T. F.; ARAGÃO, J.; GREENHALGH, M. G. G.; GREENHALGH, M. G. G. **Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões.** Em *Questão*, v. 26, n. 2, p. 132-160, 2020. DOI: 10.19132/1808-5245262.132-160
- ALMEIDA, MA; ARVANI, CM. A prática da gestão do conhecimento em organizações públicas: um estudo de caso. In **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão** (Vol. 10). (2018).Rio de Janeiro, RJ.
- ANDRADE, T. S, PAVERCHI, S. R. **Gestão da informação: fluxo e controle de ofícios em uma instituição pública de Aracaju (SE).** *Revista de Ciências Humanas* | ISSN 2236-5176 vol. 20, n. 2, jul-dez./2020.
- ASSIS, DAYANE LESSA et al. **As Competências Gerenciais do Secretariado Executivo em relação à Gestão de Pessoas.** *SCRIBES-Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies*, v. 3, n. 1, 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEM, R. M.; ROSSI, T. **Ferramentas de Tecnologia da Informação e conhecimento como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento.** *Revista Digital de Biblioteconomia e ciência da Informação*, v. 19, 2021.
- CALENGA, RUTH JOVATI QUINTINO. **“Concepção de Educação Histórico-Crítica.”** *DELOS Desarrollo Local Sostenible*, vol. 18, no. 63, Jan. 2025, pp. e3781–e3781, doi:10.55905/rdelosv18.n63-172.
- CARVALHO, D. S. D. S; BARRETO, L. K. S; BRITO, L. M. P; NETO ROCHA, M. P. **A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino.** *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo. V. 10, n.2, p. 1-29, maio – ago. 2019.
- CASTEJON, Mariângela. **Epistemologia: Saberes, Reflexões e Travessias.** *Cadernos da Pedagogia*, v. 15, n. 32, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DE ALMEIDA MARREIRO, Betânia Aparecida. **A atuação do profissional de secretariado como gestor de informação:** uma análise de conteúdo da Revista GeSec. *Secretariado Executivo em Revist@*, v. 12, p. 5-16, 2016.
- DE SOUZA, Stefani et al. **Concepções teóricas sobre a atuação secretarial, associada a gestão do conhecimento.** *Revista Expectativa*, v. 16, n. 1, p. 146-168, 2017.

DIAS, Fernanda dos Santos; SILVA, Leila Clemente da. O domínio das ferramentas tecnológicas: agregando valor às competências do profissional de secretariado executivo. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

DORFEY, Dália, Elisa; FROZZA, Rejane. **O uso da gestão do conhecimento no processo de avaliação de cursos de graduação**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.20, n.1, p.120-137, jan./mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1902>.

FUZARO, Paula Padial. **A gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo na UEL**. 2024.

GARDEAZABAL, A., LUNT, T., JAHN, M. M., VERHULST, N., HELLIN, J., & GOVAERTS, B. (2021). **Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework**. Knowledge Management Research and Practice. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (Coord). – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Mônica da Conceição da Silva. **Gestão do conhecimento no secretariado: uma análise da percepção dos discentes dos últimos períodos do curso de Secretariado Executivo da UFPE**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, F. M. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhzLCBfB6gnzrqPtyby8S/?format=pdf&lang=pt>

GUTIERREZ, Rosa Beatriz Ordonez; MOREIRA, Luisa Micaela Zambrano. **The Profile of Executive Secretaries and Their Relationship with Labor Demands: Autonomous Decentralized Government of the Canton of Portoviejo**. International Journal of Social Sciences and Humanities, v. 2, n. 1, p. 75-83, 2018.

IOANNIS, Rossidis; BELIAS, Dimitrios. **Combining strategic management with knowledge management: Trends and international perspectives**. International Review of Management and Marketing, v. 10, n. 3, p. 39, 2020.

KEBEDE, G. **Knowledge management: An information science perspective.** International Journal of Information Management, 30(5), 416-424. 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>.

LIMA, Telma Regina Batista de. **Percepção de sucesso na carreira dos secretários executivos de uma Instituição Federal de Ensino Superior-IFES.** 2024.

LUNETTA E RODRIGUES GUERRA, Avaetê et al. **Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica.** GeSec: Revista de Gestao e Secretariado, v. 15, n. 7, 2024.

LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. **Metodologias e classificação das pesquisas científicas.** RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 5, n. 8, p. e585584-e585584, 2024.

MATOS, André Nery; GOLDBACH, Adriana Cristina; GOULART, Julia Fernandes. **O secretário executivo como agente de transmissão da cultura organizacional.** Cacupé-Revista de Textualidades Acadêmicas, v. 1, n. 1, p. 25-37, 2024.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Mariana Rodrigues Gomes de. **Verdade, pós-verdade e desordem informacional: aportes teóricos e filosóficos à ciência da informação.** 2024.

MILLAN, Alice Distler. **(In) sustentabilidade da carreira de secretário (a) s executivo (a) s em instituições federais de ensino.** 2023.

MORAES, Marco Tulio Braga; MALISCHESKI, Karyne; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. **Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa.** Perspectivas em gestão & conhecimento, v. 13, p. 146-161, 2023.

MOTTA, Enrico, et al. **“Gestão Do Conhecimento: Um Conceito Integrando Inovação, Liderança E Recursos Para Sustentabilidade E Organizacional.”** Revista SODEBRAS, vol. 16, no. 181, Jan. 2021, pp. 05–10, doi:10.29367/issn.1809-3957.16.2021.181.05.

MÜLLER, R. **O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional.** SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies, v. 2, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33228/scribes.2021.v2.12283>.

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo; DE OLIVEIRA, Hamilton Vieira. **Gestão do conhecimento e sustentabilidade:** das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações. BIBLOS-Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 36, n. 2, 2022.

NEUMAN, W. L. **Social research methods:** qualitative and quantitative approaches. 7 ed., London: Pearson Education Limited. 2014.

OLIVEIRA, JUNIO PEREIRA VIRTO. “**A Construção Do Conhecimento Mediante Uma Relação Dialógica.**” Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento, Apr. 2021, pp. 136–55, doi:10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/relacao-dialogica.

PAES, Raul Vitor Oliveira; MÜLLER, Rodrigo. **Gestão de conhecimento e assessoria executiva:** uma pesquisa com os profissionais de Secretariado Executivo atuantes na Universidade Federal do Pará. Revista Expectativa, v. 14, n. 1, 2015.

PALUMBO, Rocco; MANNA, Rosalba. **Making educational organizations able to change:** a literature review. International Journal of Educational Management, v. 33, n. 4, p. 734-752, 2019.

RODRIGUES, Adricilane Martins. **A atuação do (a) secretário (a) executivo (a) no âmbito da tomada de decisão.** 2022.

RODRIGUES, Eduardo Soares Damasco et al. **Aprendizagem e Epistemologia Em Bandura e Beck: Convergências e Divergências.**2025

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado:** do escriba ao webwriter. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SABINO, Rosimeri Ferraz; MARCHELLI, Paulo Sérgio. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, p. 607-621, 2009.

SAMPAIO, T. S.; MENEZES, A. M. F. **Gestão do conhecimento científico como síntese interdisciplinar:** interfaces teórico-conceituais entre a gestão do conhecimento, a comunicação científica e a comunicação organizacional. Ponto de Acesso, Salvador, v.13, n.3, p.167-183, dez. 2019. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/34899/20747>

SANTOS, Neri dos. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento.** Florianópolis: Pandion, 2020.

SANTOS, C. F.; MACENO, E. T.; ROCHA, C. M. **Para além da assessoria executiva:** um estudo sobre a atuação do secretário executivo. Revista de Gestão e

Secretariado, Fortaleza, v. 14, n. 6, p. 10109310138, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/index.php/gesec/article/view/287>.

SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. E-book. – 1. ed. – Florianópolis: Pandion, 114. 2020.

SCHNIEDERJANS, D. G., CURADO, C., & KHALAJHEDAYATI, M. (2020). **Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management**. International Journal of Production Economics, 220. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.012>

SILVA, Josiane Soares da. Risco psicossocial na atividade docente/gestor em contexto universitário público: desafios e interlocuções na área de secretariado executivo. **Trabalho de conclusão de curso**, 2024.

SILVA, Maria Isabel Abreu da. **Gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e cursos conjuntos: caminho para a interoperabilidade e eficiência organizacional**. 2024.

SILVA NASCIMENTO, Leandro; DE SOUSA JÚNIOR, João Henriques. **Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019.

SNOEIJER, E, MOREIRA, K. D, MARTINS, C. B. **A gestão do conhecimento e da atuação do secretário no processo transitório da coordenação de um programa de pós-graduação**. Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo, SP, Brasil v. 10, n. 3, p. 1-26 set/dez 2019 <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1029>

SOARES, Pedro Henrique Lopes et al. **A atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar**. 2023.

SOUSA, Francisca Evanice Mourão Lima de. **O diálogo como metodologia filosófica para o ensino de filosofia**. 2024.

TASSI, Glauciene Izaltina et al. **Estereótipos de gênero no curso de secretariado executivo: uma revisão bibliográfica contemporânea**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 12, p. e4411-e4411, 2024.

TEIXEIRA, Pedro Emanuel Cavalcante. **Competências essenciais em Secretariado Executivo: análise da perspectiva dos discentes e egressos**. 2025.

TODOROV, M.C.A. et al. **Competências da Secretaria Executiva na gestão de projetos**. Gestão & Produção, v. 3, pág. e5181, 2021.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. **Gestão do conhecimento**: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, v. 47, n. 2, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/99232>.

UNIFAP. **Perfil do profissional de secretariado**. UNIFAP, 2019. Disponível em: <https://www2.unifap.br/secretariado/perfil-do-profissional-de-secretariado>.

VALENTIM, M. L. P. **Conceitos sobre gestão do conhecimento**: uma revisão sistemática da literatura brasileira. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186

VASCONCELOS, C. R. M.; CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P. **Gestão do conhecimento e inovação**. *Pensamiento & Gestión*, 45. Universidade del Norte, p. 97-128, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-97.pdf>.

WOLF, F. M. O profissional de Secretariado Executivo como inovador de processos internos em uma Instituição de Ensino Superior. **Trabalho de conclusão de curso** (graduação) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e expressão, Florianópolis, 2022, 30 p.

YOUNG, R. (Ed.). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: APO, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos/Robert k. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIVIANI, F; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. S.; ISNARD, P.; FERREIRA, E. P. **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional**: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.24, n.1, p.61-83, jan./mar. 2019, Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/J7PF4bwYsxRx6phDQ6YJS4F/abstract/?lang=pt>.

## APÊNDICE A- ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS

- 1 - Qual o seu nome, função/cargo ocupado e qual o setor da UFS?
- 2 - Quando você começou a atuar como secretário executivo na UFS?
- 3 – Qual o trabalho, finalidade e objetivo do setor na UFS?
- 4 – Como você se sente atuando no seu setor?
- 5 – Qual foi a sua primeira experiência profissional inserida no contexto de gestão do conhecimento da informação na instituição em que atua?
- 6 – Teve alguma experiência principal, específica que você mais gostou ou se destacou inserido na gestão do conhecimento do secretariado executivo?
- 7 – Como você define essa gestão do conhecimento que você adquiriu, você já veio com o conhecimento ou você adquiriu aqui?
- 8 – Qual a importância da gestão do conhecimento para o desempenho das suas atividades diárias?
- 9 – Como você desenvolve a gestão do conhecimento para facilitar aos colaboradores e outros do seu setor, externalizando os conhecimentos e gerar uma boa satisfação profissional e laboral?
- 10 – Quais são as práticas dessa gestão do conhecimento (existem formas, práticas para gerar o conhecimento e passar a diante as informações) mais aplicadas no seu setor no dia a dia, que promove melhorias e satisfação aos colaboradores e da instituição?
- 11 – Quais os desafios você enfrenta na gestão do conhecimento e como esses desafios impactam o seu trabalho?
- 12 - Como você adquire informações necessárias para conhecer as demandas da instituição no seu setor, como é o fluxo de receber e passar as demandas, os conhecimentos, as informações?
- 13 – Como a organização apoia no desenvolvimento e a aquisição de novos conhecimentos, dos serviços?
- 14 - Quais as ferramentas e sistemas que você utiliza para armazenar esses conhecimentos adquiridos na sua função de secretário executivo?
- 15 – Quais são as principais fontes de conhecimento que você utiliza em sua rotina profissional?
- 16 – Quais os desafios você enfrenta na gestão do conhecimento e como esses desafios impactam o seu trabalho?
- 17 – Qual a diferença que você faz das etapas em que inseriu a gestão do conhecimento no setor, do início até os dias atuais, durante esse processo? (como era o tramite, os meios de comunicações, as comunicações entre setores internos e externos)?
- 18 – Como você identifica o grau de gestão do conhecimento, como você recebe e passa as informações para fontes de dados para uma melhor fluidez no setor (informações em geral)?
- 19 - Como essas práticas da gestão do conhecimento influenciam aqui no ambiente de trabalho e na tomada de decisões?

20 – Quais os desafios você enfrenta na gestão do conhecimento e como esses desafios impactam o seu trabalho?

21 – Como você desenvolve a gestão do conhecimento para facilitar aos colaboradores do seu setor, externalizar os conhecimentos e gerar uma boa satisfação profissional e laboral?

22 – Qual a diferença que você faz das etapas que insere a gestão do conhecimento no setor, do início até os dias atuais?