

XXV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXV ENANCIB

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO SECRETARIAL UNIVERSITÁRIO

KNOWLEDGE MANAGEMENT ANALYSIS IN A UNIVERSITY SECRETARIAL SCOPE

Raul Vitor Oliveira Paes – Universidade Federal do Pará (UFPA)

Priscila Eny Souza Oliveira – Universidade Federal do Pará (UFPA)

Michela Alessandra Fraga Mendes – Universidade Federal do Pará (UFPA)

Danielly Oliveira Inomata – Universidade Federal do Amazonas (UFAM); Universidade Federal do Pará (UFPA)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: o objetivo deste trabalho consiste em analisar os processos, as ferramentas e as práticas de Gestão do Conhecimento na Secretaria Executiva da Escola de Música da Universidade Federal do Pará. Em relação à metodologia adotada, trata-se de pesquisa descritiva, exploratória, qualitativa, de campo e documental, com observação participante e análises com base em um instrumento de categorias de práticas de Gestão do Conhecimento. Os achados revelam, como pontos fortes da Escola de Música, o uso de tecnologias atualizadas, processos inovadores e ambientes colaborativos nas práticas elencadas, além disso, demonstram fragilidades relacionadas à falta de planejamento formalizado, ausência de objetivos institucionalmente claros e desconhecimento de outras práticas de Gestão do Conhecimento. Apontam, ainda, para a descoberta de novos conhecimentos secretariais que potencializam o sistema de Gestão do Conhecimento da Unidade, como mediação de conflitos e operação de sistemas e plataformas. Conclui-se que é possível pensar na consolidação de um planejamento estratégico que integre a Gestão do Conhecimento e fortaleça os mecanismos de liderança para estruturar e atingir os objetivos organizacionais no contexto analisado.

Palavras-chave: processos; ferramentas; práticas; Gestão do Conhecimento; secretariado; Escola de Música da UFPA.

Abstract: the objective of this work is to analyze the processes, tools and practices of Knowledge Management in the Executive Secretariat of the School of Music of the Federal University of Pará. Regarding the methodology adopted, it is descriptive, exploratory, qualitative, field and documentary research, with participant observation and analysis based on an instrument of KM practices' categories. The findings reveal, as strengths of EMUFPA, the use of updated technologies, innovative processes, and collaborative environments in the listed practices. Furthermore, they demonstrate weaknesses related to the lack of formalized planning, absence of institutionally clear objectives, and unawareness of other knowledge management practices. They also point to the finding for new secretarial knowledge that enhances the unit's knowledge management system, such as conflict mediation and operation of systems and platforms. It is concluded that it is possible to consider the consolidation of a strategic planning that integrates knowledge management and strengthens leadership mechanisms to structure and achieve organizational goals in the analyzed context.

Keywords: processes; tools; practices; Knowledge Management; secretariat; UFPA School of Music.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) emergiu como uma área central para as organizações contemporâneas, dada a crescente valorização do conhecimento como recurso estratégico e vantagem competitiva. Desde os estudos pioneiros de Machlup (1962) e Polanyi (1966), que identificaram o conhecimento como elemento essencial, até modelos como o de Nonaka e Takeuchi (1995), que destacaram a conversão entre conhecimento tácito e explícito, observa-se que a capacidade de gerir e alavancar o conhecimento é determinante para a eficiência e inovação em diferentes contextos organizacionais.

No âmbito acadêmico-administrativo, a GC assume particular relevância, pois as Instituições de Ensino Superior (IES) dependem fortemente do conhecimento para cumprir sua missão de ensino, pesquisa e extensão. A Escola de Música da Universidade Federal do Pará (EMUFPA) não é uma exceção, destacando-se como uma Unidade Acadêmica que lida com complexos processos de gestão, ensino e interação com a comunidade (EMUFPA, 2022). Nesse contexto, compreender como o conhecimento é gerido na Secretaria Executiva desta unidade se torna fundamental para identificar boas práticas, lacunas e possibilidades de aprimoramento. Além disso, a GC possui diálogos com outras áreas do conhecimento como a secretarial (Paes; Müller, 2015; Snoeijer; Moreira; Martins, 2019; Vaz; Durante, 2011).

A Gestão do Conhecimento Secretarial pode ser considerada um campo de estudos que agrega as áreas da GC e Secretariado na perspectiva empírica dos profissionais secretariais serem classificados como pessoal orientado para o conhecimento organizacional, assim como outros atores organizacionais (Davenport; Prusak, 2003), bem como na perspectiva teórica de os profissionais possuírem os papéis de diretores e gestores de conhecimentos específicos em seus ambientes de trabalho, que influenciam no universo organizacional (Snoeijer; Moreira; Martins, 2019; Vaz; Durante, 2011).

Desse modo, a questão de pesquisa que norteia este estudo busca responder: como é estruturada e como funciona a Gestão do Conhecimento na Secretaria Executiva da Escola de Música da UFPA? O objetivo geral da pesquisa é analisar os processos, as ferramentas e as práticas de GC na Secretaria Executiva da Escola de Música da UFPA (SE/EMUFPA). Para alcançar este objetivo, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar como as práticas e ferramentas de GC contribuem para a efetivação do planejamento estratégico da SE e para a construção de pensamento crítico em relação aos conhecimentos adquiridos e

compartilhados em seu âmbito e b) mapear os processos, práticas e ferramentas de GC na SE/EMUFPA.

Assim, este trabalho contribui para o avanço teórico e prático da GC em contextos específicos como os universitários, ao aplicar os princípios e modelos da área para compreender a realidade específica da Secretaria Executiva da EMUFPA. A partir dessa análise, espera-se não apenas diagnosticar a situação atual, mas também oferecer recomendações para potencializar a eficiência e a inovação nos processos de Gestão do Conhecimento da unidade nas perspectivas ampla (organizacional) e específica (secretarial).

O estudo foi dividido nesta introdução, após, será descrita a metodologia adotada, bem como os procedimentos operacionais selecionados. Em seguida, tem-se a revisão de literatura, dividida em dois tópicos: o primeiro relacionado à GC na administração pública e o outro voltado à GC no âmbito secretarial. Na seção seguinte, parte-se para os resultados e discussões do estudo. Por fim, são destacadas as principais conclusões e as referências dele.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ÊNFASE NAS PRÁTICAS E PROCESSOS

A Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como um campo interdisciplinar explorado em organizações devido ao seu potencial de promover a eficiência, a inovação e o alcance de objetivos estratégicos. Segundo Davenport e Prusak (2003), a GC é definida como o processo de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento do conhecimento organizacional, destacando a necessidade de integração entre elementos humanos, organizacionais e tecnológicos para transformar o conhecimento em uma verdadeira vantagem competitiva.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1995), organizações baseadas no conhecimento são aquelas que reestruturam suas práticas e estratégias para integrar redes de relacionamento e fomentar a inovação. Rossetti *et al.* (2008) enfatizam a importância do alinhamento entre GC, mudanças organizacionais e novas demandas do mercado, destacando as redes como suporte essencial para criação e disseminação do conhecimento.

Na esfera da Administração Pública, Batista (2016) define a GC como um método integrado que visa criar, compartilhar e aplicar conhecimento, com o objetivo de aumentar a eficiência, a qualidade e a efetividade social. Adicionalmente, a GC promove princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, contribuindo para o desenvolvimento

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

do país. Nessa perspectiva, a implementação de modelos de GC inclui a avaliação constante das práticas adotadas, garantindo que o conhecimento gerado seja aplicado na melhoria de processos, políticas e programas (*Asian Productivity Organization - APO*, 2020; Batista, 2016, Batista; Quandt, 2015).

Desse modo, é necessário indicar que a GC é composta por práticas e ferramentas que sustentem os conhecimentos criados e produzidos pelas organizações e pessoas (Batista; Quandt, 2015). No âmbito da Administração e com base em pesquisas anteriores, Batista e Quandt (2015) organizam as práticas de GC em três categorias: a) práticas relacionadas à gestão de recursos humanos (ênfase na transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento); b) práticas relacionadas à estruturação dos processos organizacionais (ênfase na geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional) e c) práticas com foco na base tecnológica e funcional (ênfase no suporte à gestão do conhecimento organizacional). O Quadro 1 apresenta as práticas relacionadas às categorias mencionadas:

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento por categoria.

Categoria	Práticas
Gestão de recursos humanos	Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão, Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, Narrativas, <i>Mentoring</i> , <i>Coaching</i> , Educação corporativa, Universidade corporativa, <i>Brainstorming</i> , Assistência de colegas (<i>peer assist</i>), Revisão de aprendizagem (<i>learning review</i>), Revisão pós-ação (<i>after action review – AAR</i>), Espaços colaborativos físicos, Espaços colaborativos virtuais, Café do conhecimento (<i>knowledge café</i>), Compartilhamento de vídeos
Processos Organizacionais	Melhores práticas (<i>best practices</i>), <i>Benchmarking</i> interno e externo, Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos, Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva, Mapeamento ou auditoria do conhecimento, Sistemas de gestão por competências, Banco de competências organizacionais, Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas, Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis, Captura de ideias e de lições aprendidas, Taxonomia, Bases de conhecimento, Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento, Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC, <i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>
Base tecnológica e funcional	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets, <i>Blogs</i> , Serviços on-line de redes sociais, <i>Voice and voice-over-internet protocol (Voip)</i> , Ferramentas de busca avançada, Sistemas de <i>workflow</i> , Gestão de conteúdo, Gestão eletrônica de documentos (GED), <i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC), <i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC), <i>Customer relationship management</i> (gestão de relacionamento com o cliente)

Fonte: adaptado de Batista e Quandt (2015).

Além disso e com base no quadro acima, os processos também fazem parte do sistema de GC, tendo processos específicos para desenvolvimento e conversão do conhecimento, os quais são denominados **processos de conhecimento** (APO, 2020; Inomata, 2024) que são: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação (bem como os respectivos verbos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar).

APO (2020) e Inomata (2024) esclarecem sobre os processos acima: a identificação é o passo inicial para o desenvolvimento e conversão do conhecimento, enquanto que a criação parte das lacunas de conhecimento por meio do conhecimento existente para a geração de novos conhecimentos. Já o armazenamento se ocupa com o fornecimento de acesso à base de conhecimentos, enquanto que o objetivo do compartilhamento é promover a partilha de aprendizagem contínua para atendimento dos objetivos organizacionais. Por fim, a aplicação reside na tradução do conhecimento em ação. Desse modo, a análise dos objetivos e estratégias da organização, além dos conhecimentos críticos necessários torna-se imprescindível para uma análise de sistema de GC na organização.

Ao refletir sobre as contribuições da GC, percebe-se que seu impacto vai além de estruturas e modelos teóricos, pois lida diretamente com o desafio de transformar conhecimento em ação, mesma premissa de Drucker (1999) para quem o conhecimento é ação efetiva para o alcance de resultados. No contexto público, o esforço é ainda mais crítico, dado o impacto direto que práticas bem-sucedidas de GC podem ter na qualidade de vida da sociedade.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO SECRETARIAL

A GC é um campo que passa por outros campos como o secretarial, ou seja, do Secretariado. Pondera-se que o secretariado é uma área de intervenção e tomada de decisões necessárias para a gestão e governança organizacionais, sendo responsável por ações de organização de agenda de executivos ou de dirigentes, assessoria a órgãos e pessoas de poder e decisão, coordenação e assessoria em reuniões, gerenciamento de comunicações internas e externas, além das ações de tratamento de documentos e informações decisórias de caráter amplo ou restrito e criação de relacionamentos interpessoais (Maia; Oliveira, 2015, Moraes; Oliveira, 2015, Snoeijer; Moreira; Martins, 2019). Nas organizações, a área secretarial é representada pelo profissional de secretariado, que pode assumir outras nomenclaturas como secretária/o, assistente, assessor, entre outras; bem como pelos respectivos setores de

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Secretaria (como Executiva, Acadêmica, Escolar, entre outras) como suporte e intercâmbio organizacionais (Arruda; Antunes; Santos, 2017).

Uma relação registrada entre GC e Secretariado pode ser sinalizada em Davenport e Prusak (2003) quando eles colocam as secretárias/os e o pessoal de suporte administrativo como pessoas orientadas ao conhecimento, ou seja, como atores organizacionais que são gerentes do conhecimento organizacional, assim como gerentes de planejamento, analistas de negócios, engenheiros de projeto e produção, entre outros.

No âmbito brasileiro, outros estudos apontaram, nas perspectivas teórica e empírica, as relações entre a GC e o Secretariado, seja em um significado amplo do sujeito secretário (em qualquer nível, seja técnico ou superior - executivo) ser gestor de conhecimento nas organizações em que atua (Nonato Júnior, 2009), seja em um foco específico, do profissional secretário executivo ser gestor de seus conhecimentos específicos que influenciam na organização, ou seja, os conhecimentos secretariais (CS) (Vaz; Durante, 2011).

Vaz e Durante (2011, p. 52-53) apontam como CS:

[...] práticas secretariais, organização, planejamento e execução de eventos, informática e tecnologias, idiomas, marketing, liderança, finanças, psicologia, comércio exterior, economia, gestão de documentos, gestão de equipes, etiqueta, assessoria a variados setores, legislação e inúmeras outras que fazem parte da rotina secretarial.

As autoras avançam nas reflexões no sentido da criação da terminologia “Gestão do Conhecimento Secretarial”, em que posiciona o sujeito secretário executivo como gestor de seus próprios conhecimentos, os conhecimentos secretariais (CS) (Vaz; Durante, 2011). Vale apontar que tais conhecimentos podem ser criados e processados pelos outros profissionais do campo secretarial, como os técnicos, os acadêmicos, entre outros.

Outros trabalhos também dialogam conjuntamente como o estudo de Paes e Müller (2015), em que os autores estudaram os processos de GC conhecidos e praticados pelos profissionais de secretariado executivo em uma universidade federal, cujos resultados apontam para o conhecimento e aplicação frequente dos processos de GC por eles. Resultados semelhantes sobre a GC e a atuação secretarial podem ser evidenciados ainda em Carvalho; Barreto; Brito e Rocha Neto (2019) e Snoeijer; Moreira e Martins (2019).

Numa perspectiva teórica, recupera-se o que Souza, Juliatto, Moreira e Vale (2017) apontaram sobre a contribuição do profissional de secretariado na GC em que, após pesquisa bibliográfica, concluíram que o profissional atua de modo estratégico na sistematização do

conhecimento, dotado de capacidades de análise e direcionamento de informações para o ambiente organizacional, em que elas poderão ser transformadas em conhecimento com o apoio da ferramenta de gestão por processos.

Assim, a Gestão do Conhecimento Secretarial pode ser caracterizada, pela literatura apresentada acima, como o processo de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento do conhecimento organizacional numa perspectiva de intervenção e tomada de decisões essenciais para a gestão e governança organizacionais e/ou grupais.

4 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, a pesquisa é de natureza aplicada com abordagem qualitativa, com estudo de caso enquanto procedimento técnico (Creswell, 2010; Yin, 2015). Quanto aos meios, classifica-se como de campo e documental (Severino, 2016); já quanto aos fins é descritiva e exploratória (Gil, 2008; Severino, 2016).

O universo da pesquisa consiste em uma Unidade Acadêmica localizada na Universidade Federal do Pará, a Escola de Música da UFPA e a amostra escolhida foi o setor da Secretaria Executiva, por corresponder aos propósitos do estudo e por acessibilidade, composta pelo secretário executivo (SE) que possui uma equipe de dois bolsistas-estagiários. O SE se disponibilizou a participar da pesquisa e é um dos autores deste trabalho.

Quanto aos procedimentos técnicos para a coleta de dados, também foi usada a observação participante nos termos de Martins (1996) e Snoeijer, Moreira e Martins (2019), com foco na atenção das rotinas e comportamentos cotidianos das pessoas na organização estudada, análise observacional e registros escritos com base nas categorias de práticas de Gestão do Conhecimento propostas e validadas por Batista e Quandt (2015) realizados pelo próprio SE e autoras/es do trabalho, a partir da realização de um diagnóstico do setor escolhido como trabalho integrante de uma disciplina voltada à Gestão da Informação e do Conhecimento no curso de doutorado em que os autores estão inseridos. O diagnóstico ocorreu na primeira quinzena de dezembro de 2024.

Sobre a pesquisa documental, durante o diagnóstico, além da análise observacional, também foi realizado o acesso aos sites da Secretaria Executiva da Unidade, em que estão localizados documentos como relatórios anuais de atividades, tutoriais de processos, documentos normativos (portarias de funções, comissões, entre outras) como base para

análise das práticas e ferramentas de GC no setor com base nas categorias de Batista e Quandt (2015), com as respectivas atribuições de práticas.

Tais análises combinadas das observações com as categorias de práticas de GC prosseguiram entre dezembro de 2024 a janeiro de 2025. Destaca-se que, por conta do tempo limitado para a realização do estudo, não foi possível estender entrevistas com a equipe ou gestores (diretores da Unidade) que o secretário executivo é ligado, seja na supervisão/gerenciamento ou na assessoria, sendo esta uma sugestão para futuros estudos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, são descritos os objetivos estratégicos percebidos na EMUFPA, em seguida são abordados os Conhecimentos críticos da EMUFPA, de modo geral, e os Conhecimentos críticos selecionados, relativos à Gestão administrativa, secretarial e diretiva na Secretaria Executiva. Por fim, são explorados os Processos de Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Práticas e Ferramentas de GC na Secretaria Executiva da Unidade, de acordo com as categorias de Práticas de GC de Batista e Quandt (2015).

5.1 Objetivos estratégicos da Escola de Música da UFPA

A Unidade não possui objetivos estratégicos institucionalizados por não possuir um planejamento estratégico em vigor. A partir de relato com o SE, causas como a falta de mais técnicos-administrativos para que a unidade focalize na área de planejamento estratégico, sobrecarga de atividades em pessoal responsável pelo planejamento estratégico (o próprio SE enquanto agente de capacitação da unidade) e ausência de visão estratégica a longo prazo e estabelecimento de objetivos estratégicos, também em longo prazo, dos gestores máximos da unidade impactam no não estabelecimento de um planejamento estratégico formalizado e conhecido pela Unidade, o que compromete inclusive a própria gestão do conhecimento organizacional. Ainda, segundo o relato do SE, o planejamento é focado em ser de curto prazo e em iniciativas pontuais, como em eventos institucionais e projetos de extensão.

Por outro lado, é possível sinalizar alguns que estão sendo postos em prática, conforme (EMUFPA, 2022, 2024a, 2024b) e que inclusive estão em andamento, são eles:

1 - Ampliar a oferta de cursos de formação profissional em Música, a exemplo da Pós-Graduação Profissional (Mestrado) em Música (já concluído) e cursos de graduação;

2 - Reformular e aprovar documentos normativos essenciais, como os Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e Regimento Interno;

3 - Adquirir equipamentos tecnológicos e musicais para atender de forma mais eficaz às demandas acadêmicas e administrativas da Unidade.

Além disso, sugere-se também a proposição de planos de trabalho setoriais para definição adequada de recursos e competências requeridas ao quadro de pessoal e, inclusive, para alocação de objetivos voltados ao planejamento da unidade, por meio da construção do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), documento institucional obrigatório de formalização deste planejamento.

Desse modo, aponta-se para a necessidade patente de construção deste planejamento estratégico para uma consolidação mais efetiva de práticas e ferramentas de GC, o que fica reforçado nos tópicos seguintes e está contrário ao objetivo proposto por Nonaka e Takeuchi (1995).

5.2 Conhecimentos críticos da Unidade e da Secretaria Executiva

A EMUFPA possui um conjunto abrangente de conhecimentos críticos que sustentam suas atividades principais, incluindo: 1 - Formação acadêmica livre, técnica de nível médio e pós-graduação em Música; 2 - Gestão acadêmica, pedagógica, psicossocial e psicoeducacional; 3 - Gestão administrativa, secretarial e diretiva; e 4 - Produção musical, cultural e comunicacional em Música (EMUFPA, 2024a, 2024b).

Os Conhecimentos Críticos Seleccionados (CCS) (ou também Conhecimentos Secretariais) relacionados à Gestão Administrativa, Secretarial e Diretiva da Secretaria Executiva englobam cinco áreas principais: 1) legislação, envolvendo a compreensão e aplicação das normas institucionais e regulatórias; 2) redação oficial, focada na elaboração de documentos e correspondências formais; 3) processos eletrônicos e operação de sistemas, com ênfase no domínio de ferramentas tecnológicas para gestão administrativa e secretarial; 4) mediação de conflitos, que compreende habilidades para gerenciar e resolver disputas organizacionais; e 5) modelos de gestão secretarial, relacionados às práticas de coordenação e organização eficiente das atividades administrativas relativas às deliberações e decisões executivas e colegiadas, coadunando com os CS expostos por Vaz e Durante (2011) e Snoeijs; Moreira e Martins (2019). Também, refletem a área secretarial como suporte e intercâmbio às outras áreas organizacionais (Arruda; Antunes; Santos, 2017).

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

Esses conhecimentos estão centralizados e disponíveis no site da Secretaria Executiva (SE), sendo gerenciados pelo secretário executivo da unidade. As competências relacionadas são em: Assessoria, Gestão da Comunicação, Gestão da Informação, Gestão de Pessoas e Gestão de Eventos e Viagens (Moreira, 2018). Essa estrutura evidencia a complexidade das funções da SE e sua importância para o funcionamento eficiente e permanente da EMUFPA.

5.3 Processos de Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Práticas e Ferramentas de GC

Os processos de Gestão do Conhecimento (GC) na Secretaria Executiva da EMUFPA foram mapeados com base no uso de práticas e ferramentas específicas (Quadro 2), seguidamente destacando tanto as potencialidades quanto às limitações observadas:

Quadro 2 - Processos de Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Práticas e Ferramentas de GC.

Processo	Práticas	Ferramentas
Identificação	Comunidade de Prática (CoP) e Ambientes colaborativos físicos e virtuais, <i>Mentoring, Coaching</i>	Grupos de <i>WhatsApp</i> (Secretários Executivos) e Portais como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e Processo Administrativo Eletrônico da UFPA
Criação	Brainstorming, Base de conhecimento, Portal, CoP e ambientes colaborativos físicos e virtuais, <i>Mentoring, Coaching, Gestão de Documentos (GED)</i>	Repositório virtual de arquivos da Secretaria Executiva (<i>Onedrive</i>), Grupos de <i>WhatsApp</i> (Secretários Executivos) e Portais como o SIPAC, Processo Administrativo Eletrônico da UFPA e Site da Secretaria Executiva (SE)
Armazenamento	Base de conhecimento, Portal e Ambientes colaborativos virtuais, Gestão de Documentos (GED)	Repositório virtual de arquivos da Secretaria Executiva (<i>Onedrive</i>), Grupos de <i>WhatsApp</i> (Secretários Executivos) e Portais como o SIPAC, Processo Administrativo Eletrônico da UFPA e Site da Secretaria Executiva (SE)
Compartilhamento	CoP, Base de conhecimento, Portal, Ambientes Colaborativos Virtuais, Ambientes Colaborativos Presenciais, Portal Corporativo, Taxonomia, <i>Mentoring, Coaching, Gestão de Documentos (GED)</i>	Repositório virtual de arquivos da Secretaria Executiva (<i>Onedrive</i>), Grupos de <i>WhatsApp</i> (Secretários Executivos, EMUFPA - Informes e <i>e-mail</i>) e Portais como o SIPAC, Processo Administrativo Eletrônico da UFPA e Site da SE
Usabilidade/ Aplicação	Ambientes Colaborativos Presenciais, Ambientes Colaborativos Virtuais, Mentoria, CoP, Portal Corporativo e Bases de Conhecimento, <i>Mentoring, Coaching, Gestão de Documentos (GED)</i>	Repositório virtual de arquivos da Secretaria Executiva (<i>Onedrive</i>), Grupos de <i>WhatsApp</i> (Secretários Executivos, EMUFPA - Informes e <i>e-mail</i>) e Portais como o SIPAC, Processo Administrativo Eletrônico da UFPA e Site da SE

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em APO (2020), Batista e Quandt (2015) e Inomata (2024).

No processo de **identificação**, a Secretaria Executiva utiliza Comunidades de Prática (CoP) e ambientes colaborativos virtuais, sustentados por ferramentas como grupos de *WhatsApp*, o SIPAC e o Processo Administrativo Eletrônico. Essas práticas são eficazes para reconhecer conhecimentos críticos e fomentar a troca de experiências entre os envolvidos. No entanto, a dependência de plataformas informais limita a formalidade e a segurança das

informações, além de dificultar o arquivamento e a gestão histórica do conhecimento gerado. (APO, 2020, Batista; Quandt, 2015).

No processo de **criação**, a utilização de práticas como *brainstorming*, CoP e repositórios virtuais promove a geração de novos conhecimentos e a centralização de conteúdos por meio de ferramentas como o *OneDrive* e o site da Secretaria. Essas iniciativas fortalecem a produção colaborativa e institucional. Apesar disso, a integração insuficiente entre ferramentas e plataformas pode gerar redundâncias ou dificultar o acesso às informações, especialmente para usuários menos familiarizados com os sistemas ou em ambientes de alta rotatividade de colaboradores (APO, 2020, Batista; Quandt, 2015).

A **armazenagem** de informações é realizada de forma estratégica por meio de bases de conhecimento e repositórios, como o *OneDrive*. Tais recursos proporcionam uma estrutura sólida para manter os dados organizados e acessíveis (Batista; Quandt, 2015). Porém, a ausência de taxonomias definidas ou de políticas claras para a organização e a manutenção do conteúdo pode comprometer a recuperação das informações, impactando diretamente na eficiência das práticas de GC, sobretudo em demandas de longo prazo.

O **compartilhamento** do conhecimento é promovido por práticas como CoP, ambientes colaborativos e portais corporativos, além do uso de ferramentas como *WhatsApp*, *e-mail* e o site da Secretaria. A diversidade de canais amplia a disseminação de informações, embora possa gerar fragmentação, sobreposição e dificuldade no acompanhamento por parte dos usuários (APO, 2020, Batista; Quandt, 2015).

A análise crítica do sistema de GC destaca a relevância da diversidade de práticas adotadas em todas as categorias apontadas pela literatura (gestão de recursos humanos, processos organizacionais e base tecnológica e funcional), mas também evidencia a necessidade de maior integração, padronização e uso de plataformas mais robustas e seguras, em consonância com os resultados encontrados por Batista e Quandt (2015), em outras organizações públicas.

Um exemplo prático de ocorrência dessas práticas, de acordo com o relato do SE, é a apresentação de tutoriais e processos da Secretaria Executiva em eventos administrativos internos, como os Encontros Acadêmicos e Administrativos, que são eventos de instrução de orientações acadêmicas e administrativas aos servidores da Unidades, especialmente aos docentes, que ocorrem principalmente no início dos semestres de cada ano letivo. Nessa apresentação preparada pelo próprio SE, são expostos também as ferramentas e etapas para

instrução de processos e cadastramento de documentos em sistemas aos servidores, devido à **identificação** de necessidades de conhecimentos constantes entre os servidores. Além da área secretarial, outras áreas também apresentam instruções aos servidores, como a acadêmica, a pedagógica, a de serviço social, a psicoeducacional, a administrativa, entre outras, sendo assim e, em última análise, uma demonstração de **criações** e **compartilhamentos** múltiplos de conhecimentos secretariais e organizacionais. Ressalta-se que tais tutoriais e instruções são posteriormente disponibilizados no site oficial da Secretaria, caracterizando um exemplo de **armazenagem** existente do conhecimento criado e compartilhado, possibilitando, assim, o acesso ao conhecimento estruturado.

A adoção de uma abordagem mais estruturada, como uma plataforma integrada com taxonomias e treinamentos adequados, é recomendada para otimizar a eficiência e ampliar o impacto estratégico da GC na instituição. Também, aponta-se para maior uso de outras práticas que não foram elencadas no caso estudado, como banco de competências e mapeamento/auditoria do conhecimento.

Por outro lado, evidencia-se que, para este estudo e de acordo com a literatura consultada (Batista; Quandt, 2015; Snoeijer; Moreira; Martins, 2019; Vaz; Durante, 2011), os conhecimentos secretariais clássicos de gestão de documentos, assessoria às gestões (Direção-Geral e Adjunta da Unidade), gestão de equipes e legislação estruturam o sistema de GC no setor e na unidade. Ou seja, a Gestão do Conhecimento Secretarial, nesta pesquisa, possui estes conhecimentos como críticos para a construção e manutenção da GC de modo geral na Unidade e na Administração Pública. Além disso, propõe-se que haja adesão de novos conhecimentos secretariais, como o de mediação de conflitos e operação de sistemas e plataformas, ambos destacados neste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que a pesquisa atingiu os objetivos ao analisar o diagnóstico de processos, práticas e ferramentas de GC na Secretaria Executiva da EMUFPA, identificando pontos fortes como o uso de tecnologias atualizadas, processos inovadores e ambientes colaborativos nas práticas elencadas, e fragilidades como a falta de planejamento formalizado, a ausência de objetivos institucionalmente claros e o desconhecimento de outras práticas de GC. Também se aponta para a descoberta de novos conhecimentos secretariais necessários para o sistema de GC na Unidade, como mediação de conflitos e operação de

sistemas e plataformas. O estudo ampliou a compreensão teórica e prática da GC nos contextos secretarial, público e educacional, contribuindo para os desenvolvimentos nos níveis grupal e organizacional.

Apesar disso, limitações incluem a base restrita aos dados internos da Secretaria, limitando a generalização dos resultados, e a falta de uma análise mais aprofundada da percepção dos servidores sobre a efetividade das práticas de GC. Sugere-se, para futuras pesquisas, estudos comparativos com outras unidades acadêmicas de IES, visando identificar boas práticas que possam ser replicadas, além de extensões deste estudo com aplicação de entrevistas a equipes de trabalho e de gestão com os quais a Secretaria Executiva se relaciona na Unidade estudada. Está na agenda dos autores, a consolidação dos dados do grau de maturidade em GC, já levantados, porém não apresentados nesse artigo devido a limitação de espaço.

Sugere-se, ainda, a reflexão crítica sobre o uso de ferramentas informais de GC, como grupos de *WhatsApp*, apontando riscos, limitações e alternativas mais robustas; a exploração, com mais profundidade, dos conhecimentos considerados “novos”, situando-os em relação às práticas tradicionais do secretariado e aos desafios contemporâneos da gestão universitária; e a ampliação do *corpus* empírico em estudos futuros, incluindo a percepção de outros servidores e gestores para enriquecer a análise e fortalecer a triangulação de dados.

REFERÊNCIAS

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: facilitators Guide**, 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/apo-knowledge-management-facilitators-guide/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

ARRUDA, A. S.; ANTUNES, C. K. S.; SANTOS, V. B. A pesquisa científica enquanto ferramenta de (re)construção do secretariado executivo: opções metodológicas e fenômenos da complexa realidade secretarial. *In*: ANTUNES, C. K. S.; NASCIMENTO, E. P. **O Conhecimento Científico em Secretariado**: reflexões sobre a produção acadêmica da área secretarial. João Pessoa: Ideia, 2017. p. 11-67.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014: níveis de maturidade. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2016.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da Pesquisa Ipea 2014: práticas de Gestão do Conhecimento**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

CARVALHO, D. S. S.; BARRETO, L. K. S.; BRITO, L. M. P.; ROCHA NETO, M. P. A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 10, n. 2, p. 1-29, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ESCOLA DE MÚSICA DA UFPA (EMUFPA). **Relatório Anual de Atividades do exercício 2022**. Belém: EMUFPA, 2022. Disponível em: <https://sites.google.com/ufpa.br/se-emufpa/documentos-normativos-e-institucionais/relat%C3%B3rios-anuais?authuser=0>. Acesso em: 16 dez. 2024.

ESCOLA DE MÚSICA DA UFPA (EMUFPA). **EMUFPA - Secretaria Executiva**. 2024a. Site. Disponível em: <https://sites.google.com/ufpa.br/se-emufpa/in%C3%ADcio?authuser=0>. Acesso em: 16 dez. 2024.

ESCOLA DE MÚSICA DA UFPA (EMUFPA). **Relatório Anual de Atividades do exercício 2024**. Belém: EMUFPA, 2024b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1jtqP6AFVdaf0CTyH4oqE5iJtiPrab3mw/view>. Acesso em: 23 mai. 2025.

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

INOMATA, D. F. **Gestão de Conhecimento nas Organizações e Serviços: processos de GC**. Aula para a disciplina de Gestão de Conhecimento nas Organizações e Serviços, UFPA, 2024.

MACHLUP, Fritz. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.

MAIA, F. L.; OLIVEIRA, V. S. de. **Secretariado em pauta: técnicas de assessoria e métodos de organização**. Curitiba: InterSaber, 2015.

MARTINS, J. B. Observação participante: uma abordagem metodológica para a pesquisa escolar. **Semina: Ciências, Sociedade e Humanidade**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 266-273, 1996.

MORAES, P. E. S.; OLIVEIRA, V. S. de. **Gestão da informação e arquivística no contexto secretarial**. Curitiba: InterSaber, 2015.

MOREIRA, Katia Denise. **Proposição Metodológica para o Desenvolvimento de Competências Secretariais no contexto da Gestão Universitária**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

NONAKA, H. I.; TAKEUCHI. **The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

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

PAES, R. V. O.; MÜLLER, R. **Gestão de Conhecimento e Assessoria Executiva: uma pesquisa com os profissionais de secretariado executivo atuantes na Universidade Federal do Pará**. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1-21, 2015.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago, Ill: The University of Chicago Press. 1966.

ROSSETTI, A. G; PACHECO, A. P. R; SALLES, B. W; GARCIA, M. A.; SANTOS, N. dos. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 1, p. 61-72, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2016.

SNOEIJER, E.; MOREIRA, K. D.; MARTINS, C. B. A gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da coordenação de um programa de pós-graduação. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 1–26, 2019.

SOUZA, S.; JULIATTO, D. L.; MOREIRA, K. D.; VALE, J. C. F. Concepções teóricas sobre a atuação secretarial, associada à gestão do conhecimento. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 16, n. 1, p. 146–168, 2017.

VAZ, C. F. M.; DURANTE, D. G. Gestão do conhecimento secretarial e suas implicações para a organização. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, n. 7, p. 49-63, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Christian Mateus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.