



A gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da coordenação de um programa de pós-graduação
Knowledge management and the activities of the executive secretary in the transitional process in a graduate program coordination

Enio Snoeijer¹

Kátia Denise Moreira²

Cibele Barsalini Martins³

Resumo

A gestão do conhecimento envolve, entre outros elementos, o domínio e o acesso à informação que, nas organizações, se materializam em processos. Ao se refletir sobre o gerenciamento de informações produzidas em Instituições de Ensino Superior (IES), verifica-se que tal ação se tornou um desafio para os gestores, por diversas razões, entre as quais se destaca a descontinuidade da gestão. No âmbito das IES públicas federais, existem, dentre outras estruturas, os programas de pós-graduação, locais constituídos fisicamente por uma secretaria administrativa e uma coordenação. Considerando que esta última é caracterizada pela descontinuidade, ou seja, o cargo é temporário (dois anos, prorrogáveis por mais dois), este estudo objetiva verificar como ocorre a associação entre a gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da coordenação de um Programa de Pós-Graduação. Metodologicamente trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e descritiva, que utiliza o estudo de campo como estratégia de estudo. A partir dos resultados coletados foi possível constatar que a gestão do conhecimento possibilitou a construção de um arcabouço de informações sobre os procedimentos que envolvem as atividades do programa, importantes para o cotidiano e essenciais, quando na troca de equipe de coordenação do programa.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Profissional de Secretariado. Programa de Pós-Graduação.

Abstract

Knowledge management involves, among other elements, domain and access to information that, in organizations, materialize in processes. Reflecting about the information management

¹Mestrando em Administração Universitária na UFSC.

²Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

³Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove).

produced in Higher Education Institutions, it seems that such action has become a challenge for managers, for several reasons, among that the management discontinuity. Within the scope of federal public HEIs, there are, among other structures, graduate programs, constituted by an administrative secretariat and coordination. Considering that this last one is a temporary position (two years, extendable for two more), this study aims to verify how the association between knowledge management and the executive secretary's role in the transitional process of a graduate program's coordination occurs. Methodologically it is a qualitative research, applied and the descriptive nature, which uses the field study as a strategy. From the collected results, it was possible to verify that knowledge management made it possible to build a framework of information about the procedures that involve the program activities, important for daily life and essential when changing the program coordination team.

Keywords: Graduate Program. Knowledge Management. Secretary Professional.

Introdução

A preocupação dos gestores com a ampliação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem nas organizações tornou-se essencial, muito embora seja um desafio, em termos de busca por resultados (Cavazotte, Moreno, & Turano, 2015). Sobre o conhecimento, vale retomar as concepções de Nonaka e Takeuchi (1997), que realizaram estudos a respeito das características desse fenômeno, a partir da divisão em tácito e explícito. Para os autores, o primeiro refere-se ao conhecimento subjetivo, adquirido por meio das habilidades e percepções do indivíduo, já o segundo, compreende as informações possíveis de serem decodificadas, normalmente, apresentadas em textos, gráficos, procedimentos codificados.

Na mesma direção, Martins e Miranda (2011) dizem que a consolidação do conhecimento criado, tanto de forma explícita quanto tácita, mediante de processos subjetivos e cognitivos, pode ocorrer em diversos setores e até mesmo extrapolar os limites organizacionais. Desse modo, espera-se que tal processo ocorra também na administração pública, local em que a gestão do conhecimento é compreendida como a maneira pela qual as organizações desse tipo incorporam as experiências por meio das práticas, ato que amplifica as capacidades organizacionais e contribui para com a melhoria dos seus processos (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011).

Portanto, a gestão do conhecimento, nos espaços públicos, “deve se apresentar como uma política de incentivo à criação, transferência e uso do conhecimento, sendo objeto de controle da organização” (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011, p. 234). Nesse cenário de política de incentivo, a operacionalização dos processos de criação, transferência e uso dos conhecimentos requer a interferência da ação humana, fato que possibilita ao indivíduo assumir um papel representativo, atrelado à motivação e as competências técnicas, elementos

que contribuem com a construção do perfil do profissional do conhecimento e, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento organizacional (Miranda, Leite, Veras, Carvalho, & Lima, 2017).

Dessa maneira, ao considerar a universidade um espaço público que apresenta como tripé acadêmico, substancial e indissociável, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, observa-se a existência de um desafio relevante, para esse tipo de instituição, qual seja, o desenvolvimento do conhecimento: na sua manutenção e disseminação (ensino); na produção de novos conhecimentos (pesquisa) e pela aplicação dos conhecimentos na sociedade, para promover o progresso socioeconômico (extensão) (Schmitz, Rochadel, Dandolini, Souza, & Gonçalves, 2016).

Ao se contemplar, inserido no universo acadêmico, os programas de pós-graduação (PPG) *stricto sensu* em instituições públicas federais, verificam-se desafios quanto à gestão do conhecimento em função da rotina administrativa complexa que os programas apresentam. Logicamente, a estrutura do PPG é formada por pessoas e, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição escolhida para o desenvolvimento deste estudo, existe a especificação regulatória formal para as atividades realizadas por esses setores. Em termos de suporte administrativo, há a necessidade de um secretário, que tem como atribuição gerir a secretaria de um PPG, visto que os cargos de coordenador e subcoordenador são variáveis em relação ao tempo de mandato.

Desse modo, diante da posição ocupada pelo sujeito secretário e da não delimitação de tempo de permanência no cargo, enquanto a função de coordenador e subcoordenador é de curta duração, 2 anos, sendo possível apenas uma recondução, pelo mesmo período (Universidade Federal de Santa Catarina [UFSC], 2010), pressupõe-se ser ele o responsável pela gestão de conhecimento de um programa, pelo menos no que se refere às questões administrativas. Dessa forma, considerada tal premissa, associada à importância dos PPG para a UFSC, mais especificamente, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS) e a essencialidade em gerir o conhecimento em locais onde o fenômeno é elemento principal, questiona-se sobre a ocorrência de alinhamento entre a gestão do conhecimento e atuação do secretário executivo no processo transitório da Coordenação de um Programa de Pós-Graduação.

A fim de responder a problemática levantada, tem-se como objetivo deste estudo verificar como ocorre a associação entre a gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da coordenação de um Programa de Pós-Graduação. Para tanto, foram elencados como objetivos específicos: a) descrever o funcionamento do Programa

de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS);b)verificaras atividades do Secretário Executivo na secretaria do PPGEAS durante o processo transitório da Coordenação do programa e c)conhecer a visão do gestor sobre o processo transitório da equipe de coordenação do programa.

Considera-se o estudo importante, pois se pretende, por meio de pesquisa empírica, refletir sobre uma das competências do sujeito secretário, a gestão do conhecimento. A pesquisa é também oportuna, visto que pode validar, a partir da cientificidade, a relevância da colaboração de profissionais qualificados na gestão dos PPGs e, também, revelar o que isso representa para a instituição.

Em termos de estrutura, este estudo está dividido em cinco seções: esta introdução, que apresenta a contextualização sobre o tema proposto, a problemática, os objetivos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, tem-se a fundamentação teórica, momento em que são expostas as teorias que sustentam o ora problematizado, bem como embasam a análise de dados do estudo; os procedimentos metodológicos utilizados como estratégias para alcançar o objetivo geral proposto estão dispostos na terceira seção. A análise dos dados e discussões são apresentadas na quarta seção, seguida pelas considerações finais. As referências utilizadas para o embasamento teórico finalizam o estudo.

Fundamentação teórica

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A criação e gestão do conhecimento relacionados às organizações é um tema abordado desde as primeiras teorias da administração, dentre elas as identificadas como teorias científicas e humanas (Silva, 2004). Para tanto, o entendimento da gestão do conhecimento requer a compreensão do significado da palavra conhecimento que, para Buckland (1991), é toda a informação relacionada à comunicação, ou seja, informações intangíveis sobre fatos, acontecimentos ou ações, comunicados ou, ainda, descritas por meio de sinais, textos ou falados.

Sobre a gestão do conhecimento, vale lembrar que, quando ocorreu a revolução industrial, todas as atividades desenvolvidas nesses espaços produziam conhecimentos que eram repassados dos mais experientes àqueles que ingressavam nas organizações (Silva, 2004). Dessa maneira, os gestores transferiam, de alguma forma, os conhecimentos aos “novatos”, os quais necessitavam absorver os conhecimentos que, muitas vezes, não se encontravam disponíveis de forma explícita (Martins & Miranda, 2011).

Essa transferência de conhecimento citada por Martins e Miranda (2011) trata de uma espécie de gestão do conhecimento, que encontra em Nonaka e Takeuchi (1997), os pioneiros na criação de modelos para a administração desse fenômeno. Como ponto de partida, os autores apresentam dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito: o primeiro é aquele compartilhado por meio de dados e de rápida transmissão e codificação; e o segundo é criado individualmente e de difícil formalização e transmissão, pois envolve ideias e percepções do indivíduo. Ainda conforme os autores, os conhecimentos explícito e tácito são, aparentemente, opostos, porém caminham em conjunto, uma vez que o conhecimento apresenta característica paradoxal e “para ter sucesso nos turbulentos dias de hoje e no mundo complexo, as empresas necessitam abraçar não apenas o conjunto de opostos, mas uma complexa multidão de opostos ao mesmo tempo” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p.20).

Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (2008), é possível identificar quatro maneiras da conversão do conhecimento: “a socialização, de tácito para tácito; externalização, de tácito para explícito; combinação, de explícito para explícito; e internalização, de explícito para tácito” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 23). Desse modo, o contínuo processo de conversão leva ao alcance de resultados concretos, quando a criação de conhecimento é o que se espera efetivamente nas organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997) e, por conseguinte, a memória organizacional (Silva, 2004).

De forma concomitante, a gestão do conhecimento amplifica a competência dos colaboradores e eleva a eficiência de todos os processos presentes nas organizações por meio de ações que incentivem um ambiente de aprendizado (Lima & Amaral, 2008). Assim, para os autores, é o processo que envolve a criação, o registro e o compartilhamento do conhecimento provenientes do aumento das competências que cada indivíduo possui a partir do aprendizado obtido da organização.

No entanto, a falta de “ferramentas de obtenção, utilização, aprendizagem, disseminação, avaliação e descarte de conhecimento” é ainda, segundo Brito, Oliveira e Castro (2012, p.1343), uma situação resistente na administração pública, na qual diversas organizações são geridas com base na administração clássica, cujo armazenamento do conhecimento ocorre sustentado por padrões regulares e rotineiros e não há espaço para novas experiências e considerações, pois não são consideradas fontes de conhecimento. Lembra-se que esse é um fator característico da administração burocrática descrita por Max Weber (1989) e persistente em diversas organizações contemporâneas, naquilo que se refere a um sistema inflexível, especializado, racional, formal e impessoal (Afonso & Teixeira, 2017), fato que, supõe-se, pode prejudicar a adequação às mudanças nos ambientes organizacionais e, ao

mesmo tempo, interferir em possíveis ações de compartilhamento dos conhecimentos gerados e adquiridos no universo da gestão organizacional.

Observa-se, assim, que em algumas situações, o conhecimento, que deveria permanecer disponível nas organizações durante o seu desenvolvimento, mantém-se detido pelas pessoas que os produzem e deixam de ser disseminados adequadamente (Ribeiro, Pereira, Silva, & Faroni, 2011). Nessa direção, Brito, Oliveira e Castro (2012) afirmam que apenas gerar o conhecimento sem a devida manutenção e compartilhamento não são práticas efetivas às organizações. O mesmo pode ocorrer com os conhecimentos produzidos nas organizações como as IES, nas quais encontram-se os PPGs, cada qual com particularidades e complexidades, cujas características são relatadas na próxima subseção.

2.2 OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

O sistema educacional no Brasil apresenta suas diretrizes estabelecidas e reconhecidas na Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que compreende um conjunto de processos de formação envolvendo o âmbito familiar, o convívio da sociedade e suas organizações, as instituições de ensino básico, médio, superior e de pesquisa e as manifestações culturais (Lei 9.394, 1996). Quando se trata de ensino superior, o marco legal define como finalidades o desenvolvimento do entendimento científico, a pesquisa e o pensamento reflexivo, o que possibilita a formação de diplomados em diferentes áreas de conhecimento, capazes de participarem do desenvolvimento da sociedade. Isso posto, incluem-se no contexto da educação superior os cursos de graduação a candidatos concluintes do ensino médio; de pós-graduação, àqueles que concluíram um curso de graduação, respeitados os requisitos da instituição; de extensão, conforme exigências da instituição proponente (Lei 9.394, 1996).

Ao se tratar dos cursos de pós-graduação, o dispositivo legal dispõe no inciso III, do art. 44, que os PPGs representam os cursos de mestrado, doutorado, especialização, aperfeiçoamento entre outros, destinados àqueles que tenham concluído um curso de graduação e que sejam capazes de atender às exigências da instituição que pretendem ingressar (Lei 9.394, 1996). Nesse cenário, o Ministério da Educação (MEC) distingue os PPGs em dois grupos: *lato sensu* e *stricto sensu*. O primeiro compreende apenas os cursos de especialização, excetuando-se os cursos de aperfeiçoamento e outros; o segundo abrange cursos de mestrado e doutorado autorizados, reconhecidos e homologados pelo MEC, mediante solicitação ao Conselho Nacional de Educação (CNE), de acordo com sua avaliação e recomendação pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O sistema de avaliação é estruturado, conforme já dito, pela CAPES, uma fundação do MEC que foi instituída por meio do Decreto nº. 29.741, de 11 de julho de 1951, cujo propósito é a garantia do desenvolvimento de pessoal qualificado e em quantidade razoável para atender a demanda de empresas públicas ou privadas, devendo refletir no desenvolvimento social e econômico do Brasil (Decreto 29.741, 1951). Para alcançar tal meta, entre as ações da instituição está a avaliação dos PPGs, que é realizada a partir de dois processos distintos, que se encerram por meio da deliberação do CNE do MEC, deferindo ou indeferindo a permanência dos cursos vigentes, bem como a abertura ou não de cursos novos, conforme o caso e, por fim, a concessão do conceito CAPES de qualidade dos cursos de pós-graduação avaliados (CAPES, 2018).

Sobre a avaliação que trata da permanência dos cursos dos PPGs, assunto que permeia esta pesquisa, ela é realizada a cada quatro anos por intermédio da Plataforma Sucupira, criada em 30 de maio de 2012, a partir de uma cooperação entre a CAPES e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) com o objetivo de manter um padrão de qualidade junto aos programas avaliados e identificar possíveis deficiências regionais, com a participação da comunidade acadêmica e científica (CAPES, 2018). Vale ressaltar que se trata de uma ferramenta *online*, que possibilita análises e avaliações precisas, além de uma maior participação dos pró-reitores e coordenadores em seus programas (CAPES, 2018).

Após finalizada a avaliação, a CAPES conceitua os PPGs com conceitos que variam de 1 a 7, onde 3 é considerada nota mínima para o credenciado do programa e participação no Sistema de Avaliação e 7 a maior nota, considerada de excelência internacional (Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014). Ainda segundo os autores, essa avaliação define, conforme o ranqueamento dos programas, a distribuição de recursos intrínsecos do governo para este fim, além de atribuir um selo de qualidade aos programas.

Observa-se que a criação dos PPGs *stricto sensu* é uma ação recente no contexto brasileiro, visto que ocorreu em 1965, por meio do parecer 977, intitulado Parecer Newton Sucupira, a partir do qual foi criado, em 1966, o primeiro curso de pós-graduação no país, na área de Educação na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Guimarães, Bulhões, Hayashi, & Hayashi, 2015). “[...] desde então, iniciou-se um longo processo de instalação e regulamentação de cursos e programas, de avanços e recuos [...] que possibilitou que chegássemos à situação na qual a pós-graduação se encontra.” (Guimarães et al, 2015, p. 95)

Considerada tal conjuntura, tem-se como consequência o aumento da busca por qualificação *stricto sensu*, inclusive, por se tratar de um diferencial no mercado trabalho, que vai além, logicamente, da graduação (Silva & Bardagi, 2015). Nesse sentido, é necessária não

só a efetividade, em termos acadêmicos, representada pela classe docente, mas, também, naquilo que se refere ao suporte administrativo dos programas, cuja administração pode ser exercida por profissionais que atuam no campo da gestão organizacional, entre eles, o secretário executivo, assunto tratado na próxima subseção.

2.3 O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, encontram-se na busca constante pela qualidade e desempenho da sua gestão, que representam “um processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados”, para finalmente culminar no desenvolvimento e crescimento organizacional (Rocha, Pinheiro, Amorim, & Canedo, 2015, p. 11). Desse modo e levando-se em consideração as relações globalizadas entre as organizações vivenciadas no cotidiano, há a necessidade de uma postura flexível e ágil, por parte do gestor, para ajustar-se a todo instante diante da velocidade e troca de informações (Lara & Robles Junior, 2001).

Para acompanhar a velocidade que as organizações passaram a serem inseridas no mundo dos negócios, o profissional de secretariado surge como sujeito capaz de oferecer suporte aos gestores nesse processo (Durante & Lasta, 2008). Esse profissional, que inicialmente desempenhava funções básicas, como atividades operacionais e técnicas, passou a atuar em níveis gerenciais, isto é, como gestor, o que demonstrou a expansão de suas habilidades e possibilitou ao profissional de secretariado a sua atuação de maneira expressiva nas organizações (Durante & Tagliari, 2009). Neiva e D'élia (2009) corroboram em sua obra a inserção do Secretário Executivo no processo gerencial empresarial, cuja relevância fez com que ele assumisse um posicionamento próximo ao poder decisório e, desse modo, tornando-o capaz de auxiliar na otimização de resultados, seja na participação em times de trabalho, projetos, de maneira virtual e em outras opções oferecidas pelo mercado de trabalho aos profissionais.

Ainda, quando se trata de atuação gerencial, há necessidade de aprendizagem ininterrupta, pois “é algo constante aos que se dedicam a essa função ou pretendem ingressar nela, pois fomenta a ampliação dos conhecimentos administrativos e da capacidade de reconhecer problemas e soluções” (Durante & Tagliari, 2009, p. 5). Desse modo, a busca por profissionais qualificados para atenderem demandas diferenciadas e que influenciem “[...] no desenvolvimento do trabalho compatível com as expectativas da organização, antevendo possíveis problemas e se antecipando com as soluções” (Silva, 2013, p. 143), foi visualizada

dentre as competências do profissional de secretariado. O Secretário Executivo surge, então, como sujeito apto, pois segundo Müller, Oliveira e Cegan (2015), ele possui caráter multidisciplinar no que se refere ao desenvolvimento de suas atividades, além de habilidades sociais e fluidez de comunicação, elementos que permitem a atuação em diversas áreas e, também, que contribuem para o fortalecimento da sua imagem organizacional. O Secretário Executivo surge como sujeito apto, pois segundo Müller, Oliveira e Cegan (2015), ele possui caráter multidisciplinar no que se refere ao desenvolvimento de suas atividades, além de habilidades sociais e fluidez de comunicação, elementos que permitem a atuação em diversas áreas e, também, que contribuem para o fortalecimento da sua imagem organizacional.

Sobre essa postura secretarial, Portela e Schumacher (2013) já anunciavam que esse profissional é capaz de atuar na área administrativa, a partir do pressuposto de que ele detém conhecimento e domínio das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. Segundo os autores, esse é o local onde as informações são concentradas e seu fluxo controlado e servem como base às decisões gerenciais, representando a importância direta na conexão entre a atividade-meio e a atividade-fim da organização (Portela & Schumacher, 2013).

Vale lembrar que o perfil exigido do profissional de Secretariado Executivo que, na década de 1960, era basicamente o domínio de uma língua estrangeira e técnicas de datilografia, passa a sofrer as exigências e necessidades das organizações contemporâneas (Lima & Cantarotti, 2010), cujas qualificações, requisitadas desse profissional, foram decorrentes do desenvolvimento tecnológico (Nonato Júnior, 2009). Bortolotto e Willers (2005) afirmam que, desde a década de 90, o mercado de trabalho vem exigindo do profissional de secretariado formação específica que proporcione a aquisição de competências, como assessor executivo (junto aos executivos), gestor (ações de planejamento, organização, implantação e gestão de programas de desenvolvimento), empreendedor (soluções inovadoras) e consultor (apoio à cultura organizacional). Leal (2014) complementa as autoras ao concluir que as atividades técnicas, desempenhadas pelo secretário no passado, foram incorporadas contemporaneamente nos eixos de assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo.

Dessa maneira, hoje, a formação do secretário tem caráter de sustentação, em termos de capacidade de articulação, visão geral da organização, exercício de funções gerenciais, liderança, gestão, assessoria, domínio de técnicas secretariais, iniciativa e criatividade (Leal, 2014). Observa-se que as competências desenvolvidas pelo secretário, durante o processo de formação acadêmica, permitem a incorporação de características polivalentes em seu perfil,

fato que possibilitou sua inserção como apoiadores na gestão organizacional (Lessa & Schell, 2015) e que, segundo os autores, denomina-o como “secretário gestor”.

Naquilo que se refere à formação do profissional secretário, ocorre que, em 2005, foi publicada a Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, que dispõe da definição das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em secretariado, cujo objetivo é a construção de currículo que integre o que se espera do perfil profissional, além de elementos curriculares, como duração, carga-horária, conteúdos, sistema de avaliação e trabalho final para obtenção do título de graduado (Resolução 3, 2005). Essa normativa trata, também, das competências a serem desenvolvidas durante a formação secretarial, as quais englobam, dentre outras, a capacidade de gestão e assessoria administrativa, a eficácia na utilização de técnicas secretariais para garantir segurança e credibilidade no fluxo de informações, além do exercício de funções gerenciais pautados nos elementos de planejamento, organização, direção e controle (Resolução 3, 2005).

Sobre as competências secretariais contemporâneas, Leal (2014) disserta o fortalecimento da profissão, que tem como um de seus elementos estruturantes as competências adquiridas pelo profissional durante a formação. Tal fato proporcionou a construção de um perfil interdisciplinar, flexível e íntegro, que ancorou a participação mais efetiva do secretário executivo nos processos de gestão e desenvolvimento das organizações (Leal, 2014).

Ainda sobre as competências secretariais, Leal e Fiates (2013) dizem que se trata de elementos que possibilitaram a conquista de um lugar ao lado dos gestores e promovem um aumento de autonomia e participação nos processos decisórios a partir da interpretação, análise e identificação de dificuldades e soluções às demandas gerenciais. Na mesma direção, Moreira, Rodrigues, Vale e Rosa (2016) apontaram que as competências sustentam a capacidade gestora presente no perfil atual do profissional de secretariado.

Silva, Barros e Cruz (2016) salientam, aliás, que o secretário, por meio de suas competências, passou a exercer atividades de gestão, como a de tempo, a de rotinas, a de informação e a de conhecimento, conjuntura que permitiu o empoderamento do profissional e o levaram a mudar sua postura de assessor para gestor. Os autores citam, ainda, que o secretário passou a ser denominado gestor secretarial, o qual desempenha uma atividade promissora e ativa e reflete positivamente a organização.

Findadas as discussões teóricas, que buscaram a construção de uma fundamentação calcada nos autores que tratam da temática, na próxima seção são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Procedimentos metodológicos

A adoção de uma metodologia tem objetivo escolher um caminho, por meio da combinação de procedimentos (Silva& Menezes, 2005). Assim, no que se refere ao método este estudo é dedutivo cuja “[...] necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão” (Marconi& Lakatos, 2008, p.69). Dessa forma, pretendeu-se relacionar a gestão do conhecimento com o processo de transição em uma coordenadoria de PPG, a partir das ações de um sujeito específico, o secretário executivo.

A respeito da natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, a qual pretende criar conhecimentos e utilizá-los na solução de problemas específicos (Silva& Menezes, 2005). Neste caso, buscou-se apresentar elementos que sustentassem a ação do sujeito secretário como gestor do conhecimento em um processo de transição e, a partir daí, fazer uso desses subsídios para atender outras demandas do próprio programa, com possibilidade de ampliação para a instituição como um todo.

Quanto aos objetivos, este estudo é descritivo, ou seja, pretende “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]” (Silva& Menezes, 2005, p.15). Dessa maneira, descreveu-se a relação entre as ações praticadas pelo sujeito secretário, a gestão do conhecimento e o processo de transição em um ambiente específico.

Em termos de abordagem, a escolha foi pela qualitativa, na qual a coleta das informações é realizada diretamente do ambiente de pesquisa, local em que o pesquisador interpreta e atribui significados para os processos e de onde não é possível desvincular o mundo objetivo do subjetivo, sequer traduzir em números (Silva& Menezes, 2005, 2005). Neste estudo, buscou-se a interpretação das ações secretariais no sentido de alinhá-las aos significados da gestão do conhecimento, visto que se tinha como premissa que esta última é elemento essencial quando do processo de transição na coordenação do PPG escolhido como espaço para o desenvolvimento deste estudo.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de campo, que estabelece a verificação de questões propostas com profundidade em uma comunidade, por intermédio da “observação direta das atividades do grupo estudado para captar explicações e interpretações do que ocorre no grupo” (Gil, 2002, p. 53). Assim, escolheu-se o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas como ambiente a ser explorado nesse trabalho e a

busca foi pela interpretação de como a gestão do conhecimento influencia nas ações do secretário, quando em um processo de transição de coordenação.

Com relação aos procedimentos técnicos, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental, por intermédias quais foram obtidos dados secundários, os quais compreendem um conjunto de trabalhos já realizados, capazes de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2008). Para fins de busca desses trabalhos, foram aplicadas palavras-chave como: Secretário Executivo, Gestão do Conhecimento e Programa de Pós-Graduação, juntas ou isoladas, por meio de pesquisas em fontes bibliográficas de acesso público como artigos científicos, investigados nas bases de dados *Scielo*, *Google Acadêmico*, *Researchgate* e revistas científicas dos campos secretarial e administração, nacionais e internacionais.

No que se refere aos dados primários, optou-se pela observação participante, momento em que foi possível verificar o papel do sujeito analisado e cuja convivência do investigador com o investigado proporciona condições favoráveis à compreensão dos processos desenvolvidos no ambiente de pesquisa (Martins, 1996), por intermédio da obtenção de dados, sem utilizar qualquer instrumento específico para este fim, mas na observação das rotinas e comportamentos diários das pessoas na organização (Lima, Almeida, & Lima, 1999). Desse modo, por meio da observação participante, realizada no período entre fevereiro a maio de 2018, foi possível acompanhar as atividades da secretaria e ter acesso às informações do programa, as quais se encontravam disponíveis em documentos da secretaria, no *site* do programa e na Plataforma Sucupira.

Ainda, em complemento à obtenção dos dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o coordenador e com o subcoordenador do PPGEAS. Acerca das entrevistas, Marconi e Lakatos (2009, p.198) explicam que “tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sob determinado assunto ou problema”. Observa-se que as entrevistas foram realizadas com a equipe de coordenação do programa que estava finalizando o período de permanência no cargo, ou seja, 2 anos, antes da troca da equipe, que ocorreu no final do mês de maio. Essa troca foi realizada mediante de processo eletivo, quando foram eleitos dois novos membros, tanto para o cargo de coordenador quanto de subcoordenador. Ressalta-se que não foi entrevistada a nova equipe de coordenadores, pela recente ocupação do cargo e não haver tempo para conhecerem a relação proposta neste estudo.

Para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo que, com base em procedimentos sistemáticos e de acordo com a descrição do conteúdo, busca-se compreender

o ambiente ou a mensagem do emissor (Bardin, 2011). Nessa direção, optou-se pela categorização dos dados por meio de um conjunto de categorias fundamentadas pelo referencial teórico, a fim de tomar decisões assertivas em relação às evidências do trabalho (Gil, 2002). Neste sentido, foram propostas categorias e subcategorias utilizadas na análise do tema pesquisado, dispostas na Tabela 1.

Tabela 1

Categorias analíticas

Objetivo Geral: Verificar como ocorre a associação entre a gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da Coordenação de um Programa de Pós-Graduação.		
Objetivos Específicos	Categoria Analítica (CA)	Subcategoria Analítica
a) descrever o funcionamento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas	CA1: características atribuídas ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas	CA1a: contextualização do programa; CA1b: áreas de atuação; CA1c: composição acadêmica.
b) verificar as atividades do Secretário Executivo na secretaria do PPGEAS durante o processo transitório da Coordenação do programa.	CA2: as demandas administrativas da secretaria do PPGEAS	CA2a: suporte aos discentes e docentes; CA2b: suporte à coordenação do programa; CA2c: gerenciamento dos processos administrativos. CA2d: gestão do conhecimento durante a transição da equipe de coordenação
c) conhecer a visão do gestor sobre o processo transitório da equipe de coordenação do programa	CA3: competências da coordenação do PPGEAS	CA3a: gestão administrativa; CA3b: gestão acadêmica;

Elaborado pelos autores (2018).

A categorização, conforme apresentado na Tabela 1, é um processo que estabelece uma estrutura de análise, a fim de “fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” e está apoiado em duas etapas: a primeira que trata do isolamento dos elementos que serão investigados; a segunda que classifica os elementos e os organiza (Bardin, 2011, p. 149). Dessa forma, por intermédio das categorias analíticas delineadas neste estudo, foi possível alinhar os objetivos geral e específicos e as categorias e subcategorias sugeridas para, finalmente, discutir e avaliar os dados obtidos nesta pesquisa. Alicerçada na metodologia proposta, a próxima seção apresenta os dados e resultados da análise.

Resultados e discussões

Antes da análise efetiva dos dados, apresenta-se o ambiente de pesquisa, ou seja, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS), o qual está inserido na UFSC, uma IES fundada em 1960 e credenciada pelo MEC, conforme Lei Federal nº 3.849, em 18 de dezembro de 1960 (Lei 3.849, 1960). Na UFSC existe uma variedade de cursos de graduação e pós-graduação e, no que se refere a este último, desde 1969, quando surgiram os primeiros PPGs - Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica -, outros foram criados na Instituição nos anos subsequentes, o que levou ao número atual de 117 PPGs ofertados pela Universidade (UFSC, 2018a). Este crescimento demonstra o compromisso da UFSC com o ensino, pesquisa e extensão, cujas atividades encontram-se, atualmente, distribuídas em quatro *Campi*.

Dentre os diversos PPGs alocados nos Centros de Ensino da UFSC, o PPGEAS teve origem em 2007, no *campus* de Florianópolis, e está associado ao Departamento de Automação e Sistemas, do Centro Tecnológico (UFSC, 2018b). É, atualmente, conceito 6 na avaliação da CAPES, conferida após avaliação quadrienal (de 2014 a 2017) e divulgada em dezembro 2017 no sítio da CAPES.

O programa oferece, anualmente, os cursos de mestrado e doutorado acadêmicos *stricto sensu*, cujos processos seletivos ocorrem por meio de Edital divulgado em seu sítio em dois momentos: no final do ano, para ingresso no mês de março do ano seguinte; em julho, para ingresso em agosto do mesmo ano (UFSC, 2018b). O programa oferta, ainda, o curso de doutorado *stricto sensu* por intermédio de Edital, no mesmo formato, porém com ingresso a qualquer tempo e em fluxo contínuo (UFSC, 2018b).

No que se refere à duração dos cursos, em período regular, são de, no mínimo, 12, e no máximo 24 meses para o curso de mestrado e, no mínimo, 24, e no máximo 48 meses para o curso de doutorado (UFSC, 2018b). Em termos de quadro docente, o PPGEAS conta com o total de 27 docentes, dentre eles 21 credenciados como permanentes e 6 como colaboradores, os quais desenvolvem 4 linhas de pesquisa: Controle, Automação e Sistemas Mecatrônicos; Sistemas Computacionais e Automação; Controle, Otimização e Instrumentação para a Indústria de Petróleo e Gás (UFSC, 2018b).

Ressalta-se que as atividades provenientes dos cursos de mestrado e doutorado do PPGEAS perpassam o ambiente institucional da UFSC e alcançam, inclusive, cooperações internacionais, por meio das quais docentes e discentes do programa atuam em trabalhos conjuntos com pesquisadores estrangeiros como, por exemplo, em palestras e editoração de

periódicos (UFSC, 2018b). Essas atividades geram grandes volumes de demandas administrativas, assunto que será tratado na sequência.

Em continuidade, passa-se a discussão das evidências sobre as atividades ocorridas na secretaria, local de atuação do profissional de secretariado. Para a realização da análise dos dados referentes às demandas acadêmicas e administrativas do PPGEAS, por intermédio das categorias analíticas propostas neste estudo, apresenta-se uma síntese comparativa na Tabela 2, com base na pesquisa documental e na observação participante associada ao trabalho do secretário atuante no setor.

Tabela 2

Síntese da associação entre as categorias e subcategorias analíticas, as demandas administrativas e a gestão do conhecimento na secretaria do PPGEAS.

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias analíticas	Demandas e a gestão do conhecimento na secretaria do PPGEAS
OE1: descrever o funcionamento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas	CA1: as características atribuídas ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas	CA1a: contextualização do programa; CA1b: áreas de atuação; CA1c: composição acadêmica.	- atualização e manutenção de todas as informações do PPGEAS no <i>site</i> do programa e na Plataforma Sucupira;
OE2: verificar as atividades do Secretário Executivo na secretaria do PPGEAS durante o processo transitório da Coordenação do programa.	CA2: as demandas administrativas da secretaria do PPGEAS	CA2a: suporte aos discentes e docentes; CA2b: suporte à coordenação do programa; CA2c: gestão das informações do programa; CA2d: gestão administrativa; CA2e: gestão acadêmica; CA2f: gestão de recursos financeiros;	- suporte à coordenação e subcoordenação; - suporte a comissões do programa; - atendimentos presencial e elaboração de documentos diversos em inglês ou português à docentes, discentes e público em geral; - gerenciamento de informações; - elaboração e arquivamento de documentos; - controle de correspondência - organização de viagens e diárias de docentes no país e no exterior; - gerenciamento e envio de informações às listas de e-mails dos discentes e docentes; - assessoramento na gestão de bolsas de estudos; - elaboração de documentos como atas, designações, portarias, editais, anúncios de

			defesa e relatórios em geral; - elaboração de processos físicos e digitais; - gerenciamento de espaços físicos; - gestão das informações na Plataforma Sucupira e no Controle Acadêmico de Pós-Graduação (CAPG).
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado pelos autores com base nas informações do PPGEAS (UFSC, 2018b).

Depreende-se da Tabela 2 inúmeras demandas que necessitam continuamente dos serviços prestados na secretaria do programa, relacionados aos discentes, docentes e à gestão do programa. Inicialmente, dentre as atividades apresentadas alinhadas ao primeiro objetivo específico (OE1), que busca descrever o funcionamento do PPGEAS, foi possível identificar serviços relacionados à atualização e manutenção das informações do programa em seu próprio *site*, para divulgação na mídia digital à toda comunidade em âmbito nacional e internacional, a fim de buscar oportunidades e parcerias com a indústria e divulgar o programa a potenciais candidatos aos cursos de mestrado e doutorado do PPGEAS.

Assim, verifica-se que as atividades regulares e cotidianas realizadas na secretaria do PPGEAS, pelo secretário, estão relacionadas à gestão das informações do programa e se associam ao conhecimento gerado, o qual necessita ser administrado de forma efetiva, visto ser esse elemento essencial para o suporte ao planejamento estratégico dos gestores na divulgação do programa, no caso a equipe de coordenação. Nessa situação, o secretário, além do suporte, atua com um gestor (informação/conhecimento), promovendo o fluxo das informações e contribuindo para com o desenvolvimento do Programa. Nessa direção está o exposto por Lima e Amaral (2008), quando dizem que o perfil do secretário gestor proporciona o aumento da eficiência dos processos organizacionais.

Ainda a respeito do primeiro OE1, averigua-se que o trabalho de inserção e manutenção dos dados do Programa na Plataforma Sucupira é realizado pela secretaria. Muito embora seja uma atribuição e responsabilidade do coordenador do PPGEAS, em função da

carga administrativa e acadêmica que envolve a coordenação, esta tarefa faz parte da rotina do secretário que se tornou o sujeito mantenedor do sistema, por meio do registro das defesas realizadas, a produção científica dos docentes e discentes e a composição do corpo docente. Esta última, segundo Maccari *et al* (2014), representa um dos principais elementos na avaliação da Capes e que influencia, de forma direta ou indireta, todos os demais indicadores desse sistema de avaliação.

A repercussão de uma gestão efetiva da Plataforma Sucupira pôde ser observada no resultado da avaliação quadrienal da CAPES referente aos PPGs *stricto sensu* do país, divulgado em seu sítio no final de 2017, quando o PPGEAS foi elevado do conceito 5 para 6 e, assumido tal posicionamento, passa a ter autonomia na gestão dos recursos, além da aquisição do selo de qualidade pelo mérito (Maccari *et al*, 2014). Observa-se que este cenário ocasionou o aumento das tarefas administrativas, uma vez que o gerenciamento dos recursos recebidos anualmente do programa provenientes da CAPES, assim como toda a prestação de contas, passaram a ser de responsabilidade direta do PPGEAS, mais precisamente do coordenador, conforme determina a Portaria Regulamentar n° 034, de 30 de maio de 2006 (Portaria n° 34, 2006). Todavia, a assessoria do secretário é fundamental, uma vez que o coordenador, conforme já discutido neste estudo, é um sujeito não permanente, ou seja, é necessário conhecimento amplo e profundo sobre as informações que perpassam os dois anos do mandato de um coordenador, ou mesmo de quatro anos, quando de uma recondução do cargo.

A respeito do segundo objetivo específico (OE2) estabelecido para esta pesquisa, que pretende verificar as atividades do Secretário Executivo na secretaria do PPGEAS durante o processo transitório da equipe de coordenação do programa, observam-se inúmeras atividades, dispostas na Figura 2, as quais envolvem suporte à coordenação do programa, atendimento presencial ou por *e-mail*, em português ou inglês, aos discentes, docentes e comunidade em geral, elaboração e gestão de documentos e, principalmente, a gestão das informações/conhecimento do PPGEAS no Controle Acadêmico de Pós-Graduação (CAPG).

O CAPG é um sistema *online* e foi desenvolvido pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) da UFSC, em conjunto com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) dessa Instituição, e é utilizado na gestão e armazenamento de todas as informações de discentes e docentes do programa, além de emissão de diferentes documentos e relatórios. Isso demonstra uma necessidade concreta de gestão contínua das informações do programa e que, ao mesmo tempo, geram conhecimento, pois segundo Silva (2004), há conversão de uma informação em conhecimento

quando ocorre a ligação entre diversas informações, dentro do contexto organizacional e é possível interpretar o significado. Além disso, o conhecimento compõe a memória do programa e, portanto, carecem de correto armazenamento para permanecerem disponíveis quando necessário, conforme já destacava Nonaka e Takeuchi (1997), que consideram o alcance da eficácia da organização apenas quando há gestão do conhecimento de maneira satisfatória.

Inferese, diante deste cenário, a relevância quanto a um sujeito capacitado para atuar na gestão do conhecimento, por meio dos processos administrativos e práticas que envolvem a secretaria. Essa questão também foi tratada por Nonaka e Takeuchi (1997), quando citaram a importância da conversão contínua do conhecimento tácito (individual e subjetivo) ao explícito (compartilhado e codificado) para o alcance dos resultados organizacionais, neste caso, àqueles que envolvem o PPGEAS.

Ademais, quando se considera o período de permanência descontínuo da equipe de coordenação que, de acordo com a Normativa nº. 05, de 27 de abril de 2010 (UFSC, 2010), é possível durante 2 anos e no máximo 3 anos, permitida apenas uma recondução por igual período, percebe-se a pertinência de suporte que atenda as demandas do programa de maneira ininterrupta. Ainda, quando se considera o volume notável de informações, como é possível observar na Figura 2, nota-se que a nova equipe de coordenação precisará, inicialmente, compreender todos os processos que envolvem o programa para então traçar estratégias de planejamento e gestão do PPGEAS, conforme competências conferidas ao coordenador e subcoordenador do programa, segundo o seu Regimento Interno (UFSC, 2017). Assim, a gestão do conhecimento destaca-se como uma prática na secretaria do PPGEAS, uma vez que possibilita a manutenção das informações durante o período vigente de cada equipe de coordenação. Isso se aplica, principalmente, no processo transitório, etapa em que se torna fundamental a existência de suporte de pessoal qualificado para que não haja prejuízos quanto ao andamento dos processos, tanto administrativos quanto acadêmicos.

Com relação ao terceiro objetivo específico (OE3), que pretende conhecer a visão do gestor sobre o processo transitório da equipe de coordenação do programa, foi realizada entrevista semiestruturada com o coordenador e com o subcoordenador do PPGEAS, de maneira isolada, porém com a aplicação dos mesmos questionamentos. A Tabela 3 retrata as perguntas aplicadas e as respostas de cada um dos sujeitos entrevistados, dispostas lado a lado, para facilitar a compreensão e análise dos dados.

Tabela 3

Entrevista realizada com a equipe de coordenação do PPGEAS.

Questionamentos	Respostas do Coordenador PPGEAS	Respostas do Subcoordenador PPGEAS
1 – A partir das atribuições de coordenador, dispostas no regimento, é necessário o apoio administrativo da secretaria do programa para melhor executá-las?	A secretaria do programa desempenha papel fundamental no cumprimento das atribuições previstas para a coordenação do programa como, por exemplo, convocações de reuniões, elaboração de atas, auxílio a definição do calendário acadêmico, confecção de horários, elaboração de relatórios, gerenciamento de solicitações de alunos e docentes, etc.	Absolutamente sim. O regimento prevê que cabe ao coordenador, entre outras coisas, presidir reuniões colegiadas, elaborar relatórios anuais, elaborar editais, gerenciar estágios de docência, além de coordenar todas as atividades do programa, o que seria impossível sem o apoio administrativos da secretaria.
2- Quando há troca dos membros da coordenação do PPGEAS, qual é o papel da secretaria?	Neste caso, grande parte da memória de processos administrativos é feita pela secretaria do programa.	A secretaria mantém o funcionamento normal e contínuo do programa, além de fornecer ao novo coordenador um grande número de informações relativas às atividades do programa. Os cursos de mestrado e doutorado não param quando há uma troca de coordenação.
3 – Você considera que o conhecimento da secretaria é importante para a continuidade dos trabalhos, quando no processo transitório da Coordenação do Programa?	O conhecimento da secretaria de todos os processos administrativos envolvidos na coordenação do programa é extremamente importante para o andamento dos trabalhos em fases de transição de coordenação.	Sim, pois cabe à secretaria manter o funcionamento normal do programa de pós-graduação enquanto o novo coordenador toma ciência do funcionamento do mesmo. O corpo discente e docente depende do apoio contínuo da secretaria.

Elaborado pelos autores a partir das respostas dos entrevistados.

Conforme os dados apresentados na Tabela 3, a primeira pergunta trata do apoio administrativo da secretaria nas atribuições previstas à coordenação do programa. Tanto o coordenador quanto o subcoordenador foram unânimes quanto ao papel fundamental da secretaria na prestação de suporte administrativo em inúmeros processos e na gestão do programa. Essas respostas vão ao encontro do descrito por Müller, Oliveira e Cegan (2015), os quais descrevem o profissional de Secretariado como sujeito multidisciplinar capaz de atuar em diversas áreas e de acordo com as demandas existentes, além daquilo que se pretende na formação secretarial, disposto nas Diretrizes Curriculares, a capacidade de gestão e assessoria administrativa, a eficácia na utilização de técnicas secretariais para garantir segurança e credibilidade no fluxo de informações, além do exercício de funções gerenciais pautados nos elementos de planejamento, organização, direção e controle (Resolução 3, 2005).

Quanto à segunda pergunta, que pretendia verificar o papel da secretaria no processo transitório dos membros da coordenação do programa, o coordenador apontou a memória de

processos administrativos como ação relevante neste processo; já o subcoordenador ressaltou a continuidade de funcionamento do programa que permite um processo transitório sem prejuízos ao programa. A resposta do coordenador associa-se ao relatado por Silva (2004), que aponta a memória organizacional como constructo proveniente de experiências cotidianas, problemas e soluções e que, finalmente, constituem os conhecimentos da organização. Já os dizeres do subcoordenador seguem na direção do exposto por Portela e Schumacher (2013), quando descrevem o secretário como detentor de conhecimento e domínio das atividades desenvolvidas, além da manutenção e controle das informações, ações essas essenciais em períodos de transição da equipe de coordenação do PPGEAS.

A terceira e última pergunta, que pretendia investigar se o conhecimento da secretaria é importante para a continuidade dos trabalhos, quando no processo transitório, o coordenador ressaltou essencialidade do setor em todos os processos administrativos envolvidos na coordenação; já o subcoordenador destacou o apoio contínuo a discentes e docentes e a garantia do funcionamento costumeiro do Programa durante o processo transitório.

Diante das respostas, é possível compreender que, da perspectiva dos gestores do PPGEAS, a secretaria do programa exerce papel fundamental no suporte administrativo do Programa nas gestões acadêmica e administrativa, principalmente, no período transitório da equipe de coordenação. Esse papel, que é realizado por um secretário, confirma o dissertado por Miranda *et al* (2017) sobre a operacionalização de todos os processos, que envolvem criação, transferência e uso dos conhecimentos, necessitam da interferência humana. Aqui, além da questão da construção do conhecimento, há evidências significativas acerca do papel da secretaria/secretário do programa quando da troca da equipe de coordenação, visto sua isenção naquilo que se refere à interrupção do cargo.

Portanto, é possível constatar, com base na síntese analítica apresentada na Figura 3, associadas as entrevistas com o coordenador e subcoordenador do Programa, que o secretário tem papel fundamental no ambiente em estudo, visto que atua, não apenas como um sujeito operacionalizador de informações, mas, sim, como um gestor do conhecimento, considerando, especialmente, o processo transitório da Coordenação do programa.

Considerações finais

Este estudo teve por objeto a investigação sobre como ocorre a associação entre a gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da Coordenação de um Programa de Pós-Graduação. A partir deste objetivo geral, foram propostos três objetivos específicos: a) descrever o funcionamento do Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS); b) verificar as atividades do Secretário Executivo na secretaria do PPGEAS durante o processo transitório da Coordenação do programa; e c) conhecer a visão do gestor sobre o processo transitório da equipe de coordenação do programa.

Julga-se que o alcance dos objetivos foi efetivo, visto a possibilidade de constituir um arcabouço de informações a respeito do funcionamento do programa foco deste trabalho, compreender sua estrutura, tanto administrativa quanto acadêmica e, por intermédio da aplicação da entrevista semiestruturada, pôde-se averiguar do ponto de vista da gestão, a relevância das atividades realizadas na secretaria durante o processo transitório do coordenador e do subcoordenador do programa.

Dessa maneira, os dados permitiram, estruturados na metodologia aplicada, alinhar as demandas administrativas do PPGEAS, as atribuições do profissional de Secretariado e a gestão do conhecimento. Assim, verificou-se a relevância da gestão do conhecimento em diversos processos acadêmicos e administrativos, por meio de informações e conhecimentos gerados que transcorrem no programa, sobre os quais se constatou a necessidade da participação de um profissional com competências em gestão, cujo perfil pode ser identificado no profissional de Secretariado.

Diante da análise e discussão dos dados obtidos nesta pesquisa, considera-se como limitações, a característica de ser um trabalho realizado em um ambiente específico e, sendo assim, os resultados não podem ser generalizados. Todavia, crê-se que esta pesquisa, de modo geral, pode servir como base para o desenvolvimento de estudos que se associem ao tema problema ora apresentado.

Em termos de contribuições, sugere-se, inicialmente, a apresentação dos resultados desta pesquisa, principalmente, no que se refere à distribuição dos profissionais de Secretariado à Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC), Departamento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da instituição, a fim de propor a análise da atual situação de distribuição dos Secretários Executivos na Instituição. E ainda servir como base para defesa da manutenção do cargo em concursos públicos, o qual está em processo de extinção de acordo com o normatizado pelo Decreto 9.725, de 12 de março de 2019 (Decreto 9.725, 2019).

Com base neste estudo, foi possível constatar que a participação do Secretário Executivo nos PPGs reflete positivamente no rendimento administrativo institucional e na avaliação dos cursos, uma vez que a CAPES avalia e recomenda os cursos dos PPGs, conforme tratado na Fundamentação Teórica, cujo resultado se materializava na distribuição de

recursos aos programas. Nesta conjuntura, sugere-se, ainda, a apresentação dos resultados deste trabalho aos coordenadores dos PPGs da UFSC, os quais poderão averiguar a qualidade do suporte administrativo oferecido pelos servidores alocados nas respectivas secretarias dos programas e se, portanto, há necessidade da solicitação de profissionais com formação específica para o cargo.

Outra sugestão está direcionada à realização de pesquisas nos demais PPGs, a fim de identificar as demandas, específicas de cada um deles, para verificar a necessidade de gestão do conhecimento nas respectivas secretarias e se há profissionais capacitados para tanto e, inclusive, em outras instituições, sustentando, dessa maneira, estudos comparativos. Ainda, propõe-se a realização de estudos posteriores, em ambientes organizacionais diversos das IFES, a fim de averiguar outras possíveis competências do profissional de secretariado, com base em sua formação, que possam colaborar no desenvolvimento dessas Instituições.

REFERÊNCIAS

- Afonso, C. O. A., & Teixeira, M. G. C. (2017). Modelos Organizacionais na Administração Pública em Choque com a Realidade Brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. *Revista Estudos de Administração e Sociedade*. Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, 95-113. Recuperado em 25 janeiro, 2019 de <http://www.revistaeads.uff.br/index.php/revista/article/view/32/14>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bortolotto, M. R. P. & Willers, E. M. Profissional de Secretariado Executivo: Explanações das principais Características que Compõem o Perfil. *Revista Expectativa*, v.4, n. 4, 2005. Recuperado em 19 junho, 2019 de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326>
- Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 46(5): 1341-1366, set./out. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n5/a08v46n5.pdf>
- Buckland, M. (1991). Information as thing. *Journal of the American Society of Information Science*. Berkeley, 42(5), jun. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de <http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>
- Cavazotte, F. S. C. N., Moreno, V. A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Scientific Electronic Library Online*. Rio de Janeiro, 49(6): 1555-1578, nov./dez. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-rap-49-06-01555.pdf>

- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2018). *Programa de Excelência Acadêmica (PROEX)*. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de <http://www.capes.gov.br/bolsas/bolsas-no-pais/proex>
- Decreto nº. 29.741, de 11 de julho de 1951.* (1951). Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Decreto nº 9.725, de 12 de março de 2019.* (2019). Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/66749468/do1-2019-03-13-decreto-n-9-725-de-12-de-marco-de-2019-66749288
- Durante, D. G. & Lasta, A. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. *Secretariado Executivo em Revist@*, v. 4. 2008. Recuperado em 19 junho, 2019 em <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1768/1176>
- Durante, D. G. & Tagliari, M. F. C. Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais. *Secretariado Executivo em Revist@*, v. 5, p. 28-43, 2009. Recuperado em 19 junho, 2019 de <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1777/1657>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Altas, 2002.
- Guimarães, I. P., Bulhões, R. D. S., Hayashi, C. R. M., & Hayashi, M. C. P. I. (2015). Avaliação da Pós-Graduação em educação do Brasil: como superar a imprecisão que reina entre nós. *Quaestio*, Sorocaba, 17(1), 87-119. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Bulhoes/publication/277957718_Avaliacao_da_PosGraduacao_em_Educacao_do_Brasil_como_superar_a_imprecisao_que_reina_entr_e_nos/links/5577ab2e08aeb6d8c01ce4ff.pdf
- Lara, E. P., & Robles Junior, A. (2001). Proposta de Introdução de uma Gestão Estratégica de Custos para as Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Ciências Jurídicas*. Londrina, 2(2), 51-65, set. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/1482/1420>
- Leal, F. G., & Fiates, G. G. S. (2013). Competências dos Secretários Executivos de uma Universidade Federal Pública: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, 4(3), 30-57, dez. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216/pdf_44
- Leal, F. G. (2014). *Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Lei nº. 3849, de 18 de dezembro de 1960.* (1960). Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Recuperado em 18 fevereiro, 2019 de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>

- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado em 18 fevereiro, 2019 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm
- Lessa, J. K., & Schell, M. M. (2015). As competências do profissional de secretariado e a utilização de ferramentas de gestão em organizações. In: Martins, C. B., & D'Elia, B. *Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado*. Florianópolis: CAD.
- Lima, K. K., & Amaral, D. C. (2008). Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*. São Carlos, 15(2), 291-305, maio/ago. Recuperado em 18 fevereiro, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a07v15n2.pdf>
- Lima, T. F., & Cantarotti, A. (2010). A Formação e a Construção de Competências para a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo: um estudo de caso em uma empresa júnior. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, 1(2), 94-122, jul./dez. Recuperado em 20 fevereiro, 2019 de <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/17/84>
- Maccari, E. A., de Almeida, M. I. R., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Revista de Administração*, 49(2), 369-383. Recuperado em 20 fevereiro, 2019 de <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/86392/89066>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. B. (1996). Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar. *Semina: Ciências, Sociedade e Humanidade*, 17(3), 266-273. Recuperado em 10 janeiro, 2019 de <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/9472>
- Martins, J. B., & Miranda, R. C. R. (2011). Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio Tecnológico da Universidade de Brasília. *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*. Campinas, 23(2):139-157, maio/ago. Recuperado em 10 janeiro, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v23n2/a05v23n2.pdf>
- Miranda, R. S., Leite, L. R., Veras, K. M., Carvalho, W. R. L., Lima, J. O. G. (2017). Coordenador pedagógico: influências da formação na prática profissional. *Revista Iberoamericana de Educação*. Ceará, 73(1), 29-50. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/documentos/7635.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2018.
- Moreira, K. D., Rodrigues, L. M. A., Vale, J. C. F. do, & Rosa, M. H. da (2016). As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 45-66. Recuperado em 1 de fevereiro, 2019 de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>
- Müller, R., Oliveira, V. S., & Cegan, E. (2015). Perfil do (a) Profissional de Secretariado Executivo na Gestão Contemporânea: evidências a partir dos ingressantes no mercado de trabalho na cidade de Curitiba, e das demandas empresariais. *Revista de Gestão e*

- Secretariado*. São Paulo, 6(3), 129-151, set./dez. Recuperado em 1 de fevereiro, 2019 <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/issue/view/16>
- Neiva, E. G., D'elia, M. E. S. (2009). *As novas competências do profissional de secretariado*. 2. ed. São Paulo: IOB.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Portaria N°34, de 30 de maio de 2006*. (2006). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Aprovar o Regulamento do Programa de Excelência Acadêmica – PROEX. 2006. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_034_2006.
- Nonato Júnior, R. (2009). *Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo: a Fundação das Ciências da Assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.
- Portela, K., & Schumacker, A. (2013). Correlações entre atividades fim e meio diante da dinâmica organizacional. In: D'Elia, B, Amorim, M., & Sita, M. *Excelência no Secretariado*. São Paulo: Ser Mais.
- Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005*. (2005). Ministério da Educação. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Recuperado em 20 janeiro, 2019 de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf
- Ribeiro, C. P. P., Pereira, A. D. S., Silva, E. A. & Faroni, W. (2011). Difusão da informação na administração pública. *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*. Campinas, 23(2):159-171, maio/ago. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v23n2/a06v23n2.pdf>
- Rocha, J. B., Pinheiro, L. M. S., Amorim, D. C., & Canedo, M. C. R. (2015). Estratégia e Regulação: um modelo de gestão orientada para resultados (GEOR). *Anais: VIII Congresso de Gestão Pública - CONSAD*. Brasília, p. 1-19. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1245>
- Schmitz, A., Rochadel, W., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Gonçalves, A. L. (2016). Inovação, Empreendedorismo e Universidades no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*. Florianópolis, 5(13), 80-98. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/4112/4722>
- Scorsolini-Comin, F, Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, 12(2), 227-239. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v12n2/10.pdf>

- Silva, A. C. (2013). A Atuação do secretariado executivo na gestão da informação e do conhecimento. In: D'Elia, B, Amorim, M., & Sita, M. *Excelência no Secretariado*. São Paulo: Ser Mais.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. UFSC. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_d_e_dissertacao.pdf
- Silva, J. S., Barros, C. M. P., & Cruz, R. S. (2016). O que se compreende por Gestão Secretarial: percepção de uma amostra de discentes de secretariado executivo. *Revista Gestão em Análise*. Fortaleza, 5(1), 65-77, jan./jun. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/article/view/700/316>
- Silva, S. L. (2004). Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*. Brasília, 33(2), 143-151, maio/ago. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>
- Silva, T. C., & Bardagi, M. P. (2015). O aluno de pós-graduação stricto sensu no Brasil: revisão da literatura dos últimos 20 anos. *Revista Brasileira de Pós-graduação*. Brasília, 12(29), 683-714, dez. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/853/pdf_1
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2010). *Resolução Normativa N. 05/CUn/2010, de 27 de abril de 2010*. Regulamento Geral da Pós-Graduação stricto sensu na Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://prpg.ufsc.br/files/2010/07/Resolucao-05-CUn-2010.pdf>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2017). *Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS)*. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://temppgeas.paginas.ufsc.br/files/2017/09/Regimento-PPGEAS-2017-Vers%C3%A3o-Final.pdf>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2018a). *Estrutura da UFSC: Centros de Ensino*. 2018a. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://estrutura.ufsc.br/centros-de-ensino>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2018b). *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas (PPGEAS)*. Recuperado em 18 janeiro, 2019 de <http://pgeas.ufsc.br/>

Submetido em: 07.11.2019

Aceito em: 18.11.2019

