

Gestão de mudanças: Análise sobre a atuação do secretário executivo**DIENNE DE JESUS OLIVEIRA DOS SANTOS**Universidade do Estado do Pará
dienne.jesus@gmail.com**MARCELO DE SOUZA CORREIA**Universidade Federal do Pará
marscorreia@gmail.com



GESTÃO DE MUDANÇAS: ANÁLISE SOBRE A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Resumo

Para as empresas é importante que se tenha profissionais detentores de habilidades e competências que os possibilitem manusear com facilidade a velocidade das mudanças. Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo analisar os conceitos, atribuições e atuação do Profissional de Secretariado Executivo e do Gestor de Mudanças, a fim de comprovar ou não a existência da atuação do Secretário Executivo como um Gestor de Mudanças dentro das empresas públicas e privadas. Para coletar os dados, foi realizada pesquisa de campo em dois momentos: pesquisa preliminar, de levantamento; e pesquisa efetiva, de aprofundamento. As respostas foram analisadas de maneira qualitativa, representadas por estatística descritiva com frequências e percentuais e pela técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (1977). Na pesquisa preliminar os resultados, talvez por terem sido obtidos de pequena amostra, se mostraram um pouco tímidos em relação ao perfil de gestor de mudanças do Secretário Executivo, porém na pesquisa efetiva pode-se comprovar que os Secretários Executivos entrevistados atuam em alguns momentos como Gestor de Mudanças dentro das organizações.

Palavras-chave: Secretário Executivo. Mudanças Organizacionais. Gestor de Mudanças.

Abstract

It is important for companies have professionals who have the skills and competences that easily enable them to handle the change speed. In this way, this research aims to analyze the concepts, attributions and performance of the Executive Secretariat Professional and the Change Manager, to prove or not the existence of the Executive Secretary acting as a Change Manager within public and private companies. To collect the data, field research was carried out in tow moments: preliminary survey, survey; And effective, deepening research. The responses were analyzed qualitatively, represented by descriptive statistics with frequencies and percentages and by the technique of content analysis, per Bardin (1977). In the preliminary survey, the results, perhaps because they were obtained from a small sample, were somewhat timid in relation to the profile of the change manager of the Executive Secretary, but in the actual research it can be shown that the Executive Secretaries interviewed act in some moments as Change Manager within organizations.

Keywords Executive Secretariat, Organizational Changes, Change Manager.



1 Introdução

Vergara (2010, p. 18) diz que a sociedade viveu até hoje em três momentos distintos caracterizados por sua forma de organização e de interação com as mudanças ocorridas em cada período. Ela, assim como outros autores, relata que esses três momentos são: a Era Agrícola, a Industrial e a Era da Informação e do Conhecimento.

Foi na Era Industrial que a profissão de secretariado sofreu as suas primeiras grandes mudanças. Com o acontecimento das guerras mundiais nesse período, os homens, que desempenhavam as funções de assessoria administrativa, tiveram que partir para a guerra, abrindo espaço para que a atividade fosse exercida pelas mulheres. Outra mudança na profissão foi a utilização das novas tecnologias trazidas pela eletricidade e a criação da máquina a vapor.

Atualmente a sociedade vive a Era da Informação e do Conhecimento, caracterizada pela rapidez nas tomadas de decisões, pelo desenvolvimento tecnológico, pela especificidade das tarefas e pelo enxugamento da estrutura organizacional (ALMEIDA e MOTA, 2006, p.3).

O domínio com as ferramentas tecnológicas possibilita ao Secretário Executivo exercer suas atividades com mais rapidez e eficiência do que eram exercidas há alguns anos. Possibilita também que as informações sobre o mercado estejam disponibilizadas de forma instantânea, e em muitas vezes, gerando mudanças sobre as decisões dos executivos assessorados.

A liberdade do Secretário Executivo em usar as informações que lhe chegam por meio de sua interação interpessoal e tecnológica já é uma realidade no mundo corporativo. As oscilações no mundo dos negócios incentivam com que estes profissionais estejam sempre atentos às mudanças, sejam elas nos negócios ou em suas ferramentas de trabalho.

O conhecimento em diversas áreas, as múltiplas habilidades, e a capacidade em mediar conflitos são algumas das características desse novo profissional que já conquistou seu lugar no mercado de trabalho e ocupa cargos na alta administração das empresas.

A sua atuação em nível estratégico nas organizações deve ser considerada para a gestão de mudanças que está presente no dia a dia das organizações. Para ser considerado um gestor de mudanças, o profissional necessita possuir algumas habilidades e competências que o possibilite lidar com as diversas mudanças, percebendo-as e transmitindo-as de forma adequada aos membros da organização a qual pertence a fim de aperfeiçoar atividades internas da empresa ou do seu próprio setor de trabalho.

Para as empresas é importante que se tenha profissionais detentores de habilidades e competências que os possibilitem manusear com facilidade essa velocidade das mudanças. Funcionários que não se adaptam às mudanças e não buscam novos conhecimentos para o aperfeiçoamento das tarefas podem atrasar o progresso das organizações ou mesmo ajuda-las a sair do mercado.

Percebemos no Secretário Executivo essa facilidade de adaptação rápida às mudanças, assim como percebemos o seu interesse em buscar conhecimentos que possam ajudar as organizações quanto ao aperfeiçoamento tanto do negócio quanto das tarefas, a sua habilidade em lidar com pessoas e conflitos, porém não possuímos a certeza se esse profissional age de forma tão flexível às mudanças ao ponto de ser considerado um gestor de mudanças.

Nesta pesquisa verificaremos estas habilidades e competências do Secretário Executivo e a sua atuação no ambiente organizacional a fim de analisar se este profissional atua como um gestor de mudanças. O artigo tem como objetivo: analisar se o Secretário Executivo atua como Gestor de Mudanças dentro das organizações empresariais públicas e privadas.



2 Fundamentação Teórica

2.1 CONCEITO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Para Almeida (1998, p. 20) é cada vez mais comum a ideia de que o homem necessita mudar o paradigma vigente para se adaptar às novas realidades. Segundo o mesmo, os paradigmas são “concepções que embasam a forma de compreender o mundo”.

Mas, conforme observa Hamel (2000) as mudanças que ocorrem hoje são diferentes das que ocorreram no passado, pois elas não se movem mais de forma linear, hoje elas são brutas, descontínuas e não linear. Silveira Júnior (1999, p. 21) diz que a mudança organizacional “é instável, acelerada e, até certo ponto, revolucionária”.

A discussão sobre o conceito de mudanças organizacionais vem sendo realizada há anos. Araújo (1982), em sua pesquisa sobre as mudanças organizacionais na administração pública federal brasileira, deparou-se com vários conceitos sobre o tema, então focou-se em verificar a relevância do comportamento individual e sua interação com a estrutura, a tecnologia e a estratégia, definindo a mudança como:

Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. (ARAÚJO, 1982, p. 24).

O conceito sobre mudança ainda está em processo de construção, portanto, além desses já citados é importante destacar outros para que possamos ter uma noção mais abrangente a partir de diferentes pontos de vista:



Definição de Mudança Organizacional	Referência
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura) modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan, 2001
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
Atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1994)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)

Quadro 1: Definições teóricas sobre mudanças organizacionais

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003, p.23)

Atualmente as mudanças ocorrem com mais frequência no mercado. De acordo com Hall (2004, p. 180), “em situações altamente densas e competitivas, as pressões ambientais são maiores”. As empresas inovam para estar à frente de seus concorrentes, buscando as melhores formas de se realizar um serviço ou produto para um mercado consumidor mais exigente através de pesquisas e avaliações de métodos que sejam mais eficientes para alcançar a eficácia do objetivo desejado. Vergara (2010) diz que hoje os clientes estão mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e serviços, hoje eles esperam por produtos customizados que atendem às suas necessidades e desejos individuais. Tais exigências trazem incertezas às organizações e “desafiam a capacidade de adaptação das empresas” (p. 28).

Fica claro que os motivos para que ocorram as mudanças organizacionais estão presentes no meio em que ela está inserida e na própria organização. Para Kisil (1998, p. 11) esses motivos são as “forças desestabilizadoras”.

O autor conceitua as forças desestabilizadoras externas como “aquelas identificadas em mudanças no ambiente externo à organização” (KISIL, 1998, p. 11). Para ele, elas podem resultar de mudanças no ambiente social, político, econômico ou tecnológico onde a organização se encontra. As forças desestabilizadoras internas, segundo o autor, são aquelas encontradas dentro da organização.

A verdade é que as organizações estão inseridas em um ambiente de constante mudança, seja interna ou externa e precisam se adaptar a ela. As mudanças continuam surgindo, e fazem com que a busca pelo aperfeiçoamento nas organizações torne mais



acirrada a permanência das organizações neste mercado dinâmico. Montana e Charnov (2003) argumentam sobre as mudanças externas:

As necessidades e os desejos do consumidor mudam; as empresas concorrentes mudam suas estruturas de promoção ou preços e ocorrem variações no poder aquisitivo de vários grupos de consumidores. O gerente e a empresa que evitam a identificação dessas mudanças podem ser ultrapassados por outros que vislumbram a tendência e adaptaram suas operações para aproveitar uma oportunidade no mercado. (p. 334).

De acordo com Kimberly e Miles (1980, p. IX apud HALL, 2004, p. 173), as organizações “nascem, crescem e decaem. Algumas vezes, elas despertam novamente e, outras vezes, desaparecem”. Eles chamaram esse acontecimento de “ciclo de vida” das organizações. Seguindo esta linha de raciocínio, Hall (2004, p. 176) detalha como seria este ciclo, composto pelo nascimento, transformações e pela morte da organização.

De acordo com o autor, é na fase da transformação onde se encontram as mudanças e adaptações que as empresas precisam tomar para se manter no mercado, evitando a sua morte. Sobre esta fase, Hall (2004) nos diz que a mudança mais provável que pode ocorrer é exatamente a extinção. Pode-se considerar o início da extinção de uma empresa pela sua lentidão em evoluir frente às mudanças (...), pois uma empresa que perde uma evolução fundamental pode nunca mais se recuperar (CASCIO e BOUDREAU, 2014, p. 49-50).

Segundo os teóricos da ecologia populacional (a exemplo: Carroll e Delacroix, 1982; Freeman, Carroll e Hannan, 1983; Starbuck e Nystrom, 1981; McKelvey, 1982; McKelvey e Aldrich, 1983), a alta taxa de mortalidade entre as novas empresas está ligada à sua falta de habilidade em encontrar ou criar um nicho em seu ambiente. Por outro lado, as empresas que sobrevivem no mercado é consequência de sua adaptação ao ambiente em que se encontram (HALL, 2004, p. 179).

Cascio e Boudreau (2014) ressaltam a importância em guiar os membros da organização durante as diversas mudanças globais que vêm ocorrendo, de modo a pô-los em sintonia com os novos desafios:

Fazê-las “jogar de forma coletiva” nunca foi mais desafiador, especialmente quando o jogo está sendo disputado em um campo e em um contexto que inclui mudanças das preferências do público, alteração de regras e regulamentos, franquias globais e a tecnologia que permite, registra e transmite o jogo. (p.35)

Para Vergara (2010, p. 32) mesmo que as empresas não sejam de porte internacional elas serão afetadas pela globalização da economia, estando da mesma forma sujeitas à concorrência, tanto de empresas nacionais como internacionais. A autora ressalva a necessidade das organizações aprenderem com seus próprios erros. Esse método é conhecido como *learning organization*: organização de aprendizado. A expressão foi criada por Christ Argyris nos anos 70. Segundo Senge (1990) as organizações de aprendizagem são aquelas onde as pessoas ampliam de maneira contínua a sua capacidade de criar os resultados que desejam, e nas quais as pessoas aprendem a aprender de forma coletiva.

O não entendimento de que as mudanças estão sempre ocorrendo e a sua inércia perante esta situação, poderá acarretar em um sistema ultrapassado e conseqüentemente, causar prejuízos aos negócios. Ou como dizem Cascio e Boudreau (2014) sobre as empresas que não aprimoram seus funcionários “enfrentará defasagens de talentos cada vez mais profundas”, correndo o risco de “nunca mais de recuperar” (p.50).

2.2 CONCEITO DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Para Etzioni (1974, p. 9) “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas (...) a fim de atingir objetivos específicos”.



Silveira Júnior (1999) diz que os componentes das organizações são um dos motivos que fazem as mudanças serem inerentes à mesma. Sendo os elementos de qualquer organização: as partes, as relações e o objetivo. Segundo o autor, “as partes interagem-se tendo em vista o objetivo. Variando este, variam as relações. Por isso, as relações determinam o papel ou a função de cada parte na organização” (p.23).

O autor ressalta a importância do foco nos objetivos da organização, considerando-os como um ponto futuro, onde se deseja chegar e, portanto, ela (organização) se permite ser suscetível de adaptações para ao alcance daqueles. “Deixando os objetivos de existir, ou por ter sido alcançado ou por ter sido perdido pela organização, esta também deixa de existir. Uma organização perde o objetivo quando o abandona ou troca por outro” (SILVEIRA JÚNIOR, 1999, p. 23).

A gestão de mudanças é considerada para Terzian (2004) uma peça fundamental para a saúde de qualquer organização, não importando seu tamanho ou seu setor de atuação, e tem como tarefa implementar procedimentos e técnicas capazes de acompanhar o desenvolvimento do negócio. Portanto, para a sobrevivência no mercado de trabalho, as empresas necessitam se adaptar às mudanças, elas necessitam ter uma gestão que saiba agir frente a elas.

Robbins (2005, p. 422) diz que adaptar-se às mudanças é fundamental, pois o ambiente atual não permite manter-se no passado e diz ainda, que, o grito de guerra que corre entre os executivos do mundo afora é um só perante as mudanças: “mude ou morra!”.

Esta preparação exige planejamento. O planejamento irá adaptar os métodos e objetivos da organização às mudanças correntes, devendo sempre que possível, negociar com os elementos da organização que serão afetados por elas. Segundo Morgan (1976):

As organizações fazem, em média, uma grande reestruturação de dois em dois anos. Mas por que se muda tanto? A resposta para essa pergunta é de fácil dedução: porque as mudanças geralmente são impostas, a decisão parte da alta direção; falta-lhes o componente da negociação, da participação dos diversos níveis da organização no processo de definição das mudanças. A imposição da mudança leva a sua não concretização e, quando sim, ocorre de forma distorcida, não atingindo os objetivos almejados, dando lugar a novas imposições de mudanças. (p. 140)

Tomando esta linha de pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.12) disseram que “gestão é a capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas”. Sobre a importância das organizações em desenvolverem uma produção contínua de conhecimento, Cascio e Boudreau (2014, p. 44) disseram que “sem promover uma cultura de aprendizagem contínua, enfrentará defasagens de talentos cada vez mais profundas”.

Além disso, é importante uma gestão que planeje as mudanças necessárias para se obter o sucesso dos negócios, avaliando suas capacidades, recursos, processos e objetivos, pois é através do planejamento que poderá ser realizada o aperfeiçoamento das atividades.

Para desempenhar a gestão, deve-se ter conhecimento de como fazê-la. Para Robbins e Coulter (2012, p.08), “gestão envolve a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que suas atividades sejam concluídas com eficiência e eficácia”.

Portanto, podemos entender a gestão como um processo de coordenação de pessoas, atividades, recursos financeiros e materiais para a realização de uma atividade fim adaptada ao momento vivido pela organização.

2.3 COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE MUDANÇAS

Rhinesmith (1993) propõe um ciclo de aprendizado global aos gerentes. Ele encaixa o gestor como uma pessoa de mentalidade global, dizendo que eles são pessoas que aceitam a



vida como um equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas; confiam no processo, a fim de lidar com o inesperado, são pessoas que valorizam o trabalho em equipe e veem mudanças como oportunidades.

Para o autor, as características pessoais do gestor são:

- **O conhecimento:** o conhecimento do gestor precisa ser amplo, integrando conhecimentos técnicos e de negócio para a sua aplicação adequada.
- **A conceitualização:** o gestor precisa ter uma capacidade conceitual que o possibilite a lidar com a complexidade das organizações. Devendo ser Especializados e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica em conciliar análise e síntese.
- **A flexibilidade:** o gestor deve ser flexível às mudanças, isto lhe permitirá adaptar tarefas ou processos necessários.
- **A sensibilidade:** o gestor deve saber lidar com as diferenças de cada integrante da equipe. Ele deve estar aberto à outros pontos de vista, valores ou convicções.
- **O julgamento:** esta característica está na capacidade de decidir em situações de incerteza.
- **A reflexão:** oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

As competências mencionadas por Rhinesmith (1993) são referentes ao lado fazer do gestor. Para ele a competência é “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”. Para Vergara (2010, p. 38) “uma competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento”.

As competências, segundo Rhinesmith (1993):

- **Gestão da competitividade:** é a capacidade de coletar e utilizar as informações globais.
- **Gestão da complexidade:** é a capacidade de lidar com conflitos ou contradições.
- **Gestão da adaptabilidade:** é a capacidade de estar disponível às mudanças.
- **Gestão de equipes:** é a capacidade de saber lidar com pessoas diferentes, que possuem experiências, habilidades e origens culturais diversas.
- **Gestão da incerteza:** é a capacidade em lidar com as múltiplas mudanças, de saber manter o equilíbrio entre o fluxo e o controle.
- **Gestão do aprendizado:** é a capacidade de se autoconhecer e de facilitar o aprendizado dos membros da equipe.

Vergara (2010, p. 89) diz que uma das capacidades requeridas do gestor é que ele esteja atento às mudanças. Atentar para as mudanças pode tornar o trabalho de tomar decisões mais fácil, pois conhecer o que se muda e a sua tendência, implicará em escolhas de caminhos mais certos.

Outras capacidades ressaltadas pela autora são a busca pela clarificação de problemas e a criatividade. A autora considera a clarificação de problemas importante, pois, conhecer claramente o problema evitará que a organização se arrependa de decisões que não eram as mais adequadas para aquela situação.



2.4 PERFIL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Encontramos no Secretário Executivo o profissional que passou com êxito por todos os períodos (Era agrícola, Industrial e Era da Informação/conhecimento), que conseguiu se adaptar às mudanças da sociedade, do mercado e de sua profissão.

Durante a revolução agrária, o recurso mais importante era a terra.

Durante a revolução industrial, era capital e o maquinário. Na sociedade pós-industrial, é cada vez mais conhecimento. Consequentemente, o crescimento da “classe do conhecimento” fará com que ela se constitua em uma parte maior da mão de obra, se não a maior. (KHURANA, 2011, p. 15)

Percebe-se que ele possa ser merecedor e capacitado, até mesmo por suas habilidades e conhecimentos em diversas áreas, para ficar a frente das adaptações que as organizações anseiam realizar para passar pelas mudanças mencionadas aqui. Bortolotto e Willers (2009) dizem que ele é um profissional multifuncional e polivalente, e descrevem-no com um conjunto de atributos:

Flexibilidade, criatividade, liderança, dinamismo, iniciativa, eficiência, discrição, cooperativismo; ética; comprometimento” [...] Evoluiu a uma constante (re)construção das atividades administrativas devido à chegada do computador e das tecnologias de informação e de comunicação. (p. 02).

O vasto conhecimento sobre diversas áreas torna este profissional um agente interdisciplinar e uma peça indispensável dentro das organizações.

Sobre este vasto conhecimento e sobre a sua capacidade de adaptação, Cascio e Boudreau (2014, p. 38), dizem que “haverá grande necessidade de funcionários e dirigentes com habilidades interculturais bem desenvolvidas e capacidade de se adaptar a circunstâncias novas, aceitar mudanças e ouvir ideias promissoras de qualquer pessoa, de qualquer lugar”.

Já podemos perceber esta necessidade nas organizações. Hoje, elas precisam de profissionais que possuem conhecimento em diversas áreas para tornar o sistema mais prático, flexível e menos burocrático. Sobre isso, Ramos (2004) diz que:

Em época de globalização, não se pode dizer que um profissional deva ser tão somente especialista ou mais generalista. Ele deve possuir características positivas de ambas as posições. Todo profissional deve conhecer sua área em detalhes, ser especialista, mas deverá entender as conexões entre todas as áreas, ser um generalista para decidir com eficiência entre soluções de problemas que envolvem mais de uma área. Ele deve ser flexível, ter poder de abstração, entender os problemas na sua totalidade, e saber que os problemas interagem entre si; é parte de um todo, “um processo”. (p. 161)

O perfil de um profissional é um conjunto de características exigidas para que ele exerça suas atividades com perfeição. As características do Secretário Executivo são de um profissional multifuncional, podendo exercer das tarefas mais simples às mais complexas.

As tarefas simples aqui, dizem respeito às técnicas secretariais que segundo Sabino e Rocha (2004, p. 50) são “o conjunto dos procedimentos empregados no dia-a-dia da Secretária configuram as técnicas da profissão, cuja excelência na aplicação dependerá da correta adequação ao ramo, cultura e recursos da empresa em que a profissional atua”. Bianchi e Alvarenga (2003, p. 125) exemplificam algumas dessas técnicas: “realizar contatos telefônicos, pessoal e eletrônico; agendar; fazer follow-up; redigir; organizar e participar de reuniões; organizar eventos; preparar viagens da equipe; lidar com documentação e arquivo”.



Porém, sabemos que os conhecimentos das técnicas secretariais deste profissional não são mais suficientes para atender às exigências do mercado. Garcia (2001, p. 75) diz que “às secretárias, não basta somente ter o domínio de técnicas secretariais [...] A aquisição do conhecimento, nas mais diferentes áreas, contribui para que elas sejam bem-sucedidas no trabalho”. “(...) uma secretária, além das habilidades genéricas que a profissão exige, deverá adquirir os conhecimentos da área do executivo” (MEDEIROS e HERNANDES, 2006, p. 312).

Durante (2009) diz que o Secretário Executivo:

Deve ser capaz de entender o processo organizacional, de gerir informações, de compreender a automação dos escritórios, novas tecnologias, criando e evoluindo com as mudanças culturais econômicas, sociais e profissionais, sociais e profissionais, gerenciando conflitos, promovendo e apoiando o crescimento da equipe e trabalhando com discrição e competência (p. 97).

Segundo Azevedo e Costa (2006, p. 188) “o especialista em determinadas tarefas está sendo substituído por aquele com visão abrangente, que saiba trabalhar em equipe, conhecendo a totalidade dos projetos da empresa”. Talvez isso esteja acontecendo porque o Secretário Executivo “mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser elemento de apoio do ‘chefe’ e assumir [...] o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação” (LIMA, 2003, p. 447).

3 Metodologia

Para descobrir a existência de semelhanças entre o perfil do Secretário Executivo e o Gestor de Mudanças, esta pesquisa se dá de forma descritiva. Para Gil (1999, p.44), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Desta forma, é realizado nesta pesquisa o estudo e a descrição das características e conceitos do perfil de Gestor de Mudanças e do perfil do Secretário Executivo, relacionando-os para identificar a existência ou não de relação entre eles.

Além de descritiva, esta pesquisa é de abordagem qualitativa, pois permite o aprofundamento da compreensão do universo pesquisado, onde seus resultados foram advindos da coleta de dados recebida pelo grupo pesquisado. Segundo Vieira a pesquisa qualitativa “se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados” (VIEIRA, 2006, p.17).

Nesta pesquisa optou-se pela técnica da entrevista como pesquisa de campo.

A entrevista preliminar foi realizada nos dias 05 e 06 de outubro de 2015; a entrevista efetiva foi realizada no período de 28/10/2016 a 21/11/2016. Algumas entrevistas foram realizadas presencialmente e outras foram feitas através do Skype e por e-mail por conta da distância entre o pesquisador e os entrevistados. O dia e horário das entrevistas foram marcados de acordo com a disponibilização de cada Secretário Executivo. O tempo estipulado de entrevista foi de 30 minutos a 1 hora. As entrevistas foram realizadas com Secretários Executivos, profissionais já atuantes na área, onde se expressaram sobre as atividades que a empresa desenvolve e sobre o cenário interno dessas empresas; sobre a sua atuação dentro da empresa, suas habilidades e competências; e sobre características de um Gestor de Mudanças.

No primeiro momento foi realizada a chamada “pesquisa piloto”, a qual segundo Marconi e Lakatos (2003), é realizada com o intuito de testar o instrumento de coleta de dados e verificar as falhas. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa-piloto



evidência: “a ambiguidade das questões, existência de perguntas supérfluas, adequação ou não da ordem de apresentação das questões, se são muito numerosas ou, ao contrário, necessitam ser complementadas etc” (p. 227).

Nesta pesquisa a “pesquisa piloto” foi chamada de entrevista preliminar, a qual foi realizada para verificar se as perguntas realizadas seriam suficientes para a comprovação ou não da atuação dos Secretários Executivos como Gestores de Mudança, se precisariam ser reformuladas, ou se existiam perguntas que poderiam ser descartadas e outras inseridas.

O universo de pesquisa analisado neste trabalho são Secretários Executivos com formação em Bacharelado em Secretariado Executivo e exercentes da profissão.

Na pesquisa preliminar a amostra pesquisada, por meio das entrevistas focalizadas, foram dois profissionais com idade entre 23 e 45 anos que exercem a função de Secretários Executivos dentro de empresas privadas a pelo menos três anos.

Na entrevista efetiva, foram entrevistados 6 Secretários Executivos com idade entre 23 e 33 anos, onde desses, 3 atuam em organizações públicas e 3 em empresas privadas. O tempo de atuação desses profissionais nas organizações varia de três a sete anos.

A escolha por estas amostras se deu pela sua capacidade de responder às perguntas de forma autônoma e precisa em decorrência de seus conhecimentos adquiridos em sua formação na área e por sua experiência profissional obtida pela vivência em situações e práticas organizacionais.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, a análise dos dados se optou pela análise de conteúdo. Chizzotti (1991, p. 98) diz que se trata de “um método de tratamento e análise de informações, [...] e se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a texto ou documento”.

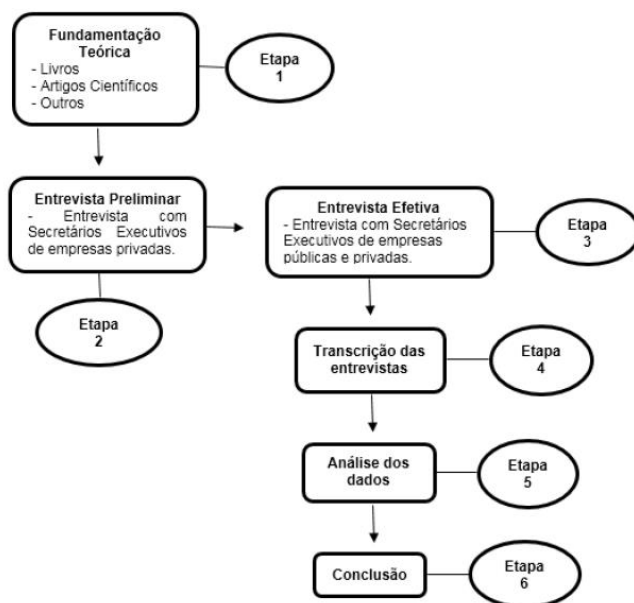


Figura 1: Etapas do trabalho de pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores

4 Análise de dados

Foram entrevistados 6 Secretários Executivos. Assim como na entrevista preliminar, as primeiras perguntas se destinaram sobre o perfil pessoal dos entrevistados. Foram realizadas em torno de 25 perguntas abertas aos entrevistados, os quais puderam responder de forma livre, dando suas opiniões sobre cada pergunta realizada.



Dos 6 Secretários Executivos, 2 foram do gênero masculino e 4 do gênero feminino, todos formados em Secretariado Executivo entre os anos de 2009 a 2012. No que se refere à idade, variam de 23 a 33 anos. Sobre o perfil organizacional das empresas onde estes profissionais exercem a função de Secretários Executivos, 3 são organizações públicas e 3 são empresas privadas. O tempo de atuação dos profissionais nas organizações varia de 3 a 7 anos.

Para verificar se o Secretário Executivo atua como um Gestor de Mudanças dentro das organizações é preciso compreender primeiramente o cenário em que estes profissionais estão inseridos no que se refere ao contexto desta pesquisa. Portanto, foi perguntado sobre a flexibilidade da empresa em aceitar ideias novas para melhorar ou aperfeiçoar as atividades exercidas dentro de cada uma delas. Para 4 Secretários a organização tem um estilo conservador de levar os seus negócios, o que não permite muitas alterações dentro da empresa; e para 2 Secretários a organização apresenta um estilo mais moderno, onde se permite realizar mudanças nas atividades. É importante ressaltar que nos dois estilos (conservador e moderno) existem os dois tipos de empresa (pública e privada).

Além disso, foi perguntado sobre a frequência com que as mudanças ocorrem nas empresas, sobre a existência de planejamento do profissional e da empresa para lidar com as mudanças, sobre a existência de resistências dos funcionários e da própria organização perante uma implementação de uma mudança e sobre a estimulação, por parte da empresa e dos próprios funcionários, em buscar conhecimentos que possam ajudar no desenvolvimento das atividades da empresa.

Com relação a frequência das mudanças, foi obtido a resposta de que em 3 empresas elas ocorrem a cada 2 anos, e nas outras 3 empresas as mudanças estão sempre acontecendo. Neste primeiro momento, percebe-se que se confirmam, de maneira mais clara, dois itens que já estavam presentes na entrevista preliminar.

O primeiro se refere às mudanças, onde na pesquisa preliminar foi constatado que as mudanças se faziam presentes nas empresas e agora, na entrevista efetiva, percebe-se que elas estão presentes sim, mas com frequências diferentes.

O segundo item diz respeito ao planejamento dessas mudanças para a sua implementação nas empresas. Na pesquisa preliminar percebemos que 50% das empresas e dos Secretários faziam um planejamento, os outros 50% não faziam. Na entrevista efetiva, quando foi perguntado sobre a existência do planejamento do profissional e das empresas para lidar com as mudanças, foi obtido 5 respostas positivas e apenas uma negativa. Agora, com o percentual de 83,33% podemos confirmar que a maioria dos Secretários Executivos e das empresas onde estão inseridos realizam planejamento para implementar as mudanças. Apesar do planejamento existir na maioria das empresas desta pesquisa, verificou-se a existência da resistência, dos membros da equipe ou da organização, perante a implementação de mudanças em 5 empresas.

Outro ponto interessante de ser citado, é a questão de 5 empresas estimularem o desenvolvimento do conhecimento de seus funcionários, assim como o interesse dos próprios membros das organizações em buscar novos conhecimentos que possam vir a contribuir para as empresas. Ressalta-se que, as quantidades das respostas positivas obtidas não se referem às mesmas empresas.

As categorias de análise do Quadro 4 foram adaptadas das características pessoais e competências do Gestor de Mudanças citadas por Rhinesmith (1993) e por capacidades citadas por Vergara (2010).

A seguir é apresentado o Quadro 4, onde se pode verificar as categorias de análise e perceber como os Secretários Executivos entrevistados atuam frente às mudanças e se eles possuem características pessoais e competências de um Gestor de Mudanças:



Variável	Características / Atribuições	Quantidade
Características pessoais do Gestor de Mudanças	Possuir conhecimento amplo sobre as técnicas e o negócio.	6
	Saber lidar com a complexidade da empresa e ter visão holística.	6
	Possuir flexibilidade frente às mudanças.	6
	Saber lidar com as diferenças das pessoas. Estar aberto a outros pontos de vista, valores ou convicções.	6
	Saber decidir em situações de incerteza.	6
	Conseguir aprender continuamente	6
	Ser inovador, aplicando soluções já conhecidas para um determinado problema, mas que nunca foram utilizadas.	6
Competências do Gestor de Mudanças	Capacidade de coletar informações para a utilização nos negócios.	5
	Capacidade para lidar com conflitos.	6
	Capacidade de estar disponível às mudanças	6
	Capacidade de lidar com pessoas diferentes, que possuem experiências, habilidades e culturas diferentes.	6
	Capacidade de manter o equilíbrio diante de múltiplas mudanças.	6
	Capacidade de se autoconhecer e de facilitar o aprendizado dos membros da equipe.	6

Quadro 2: Atuação do secretário executivo como Gestor de mudança

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante das respostas obtidas, percebemos um percentual expressivo de 100% em quase todas as variáveis analisadas, com exceção da Capacidade de coletar informações para a utilização nos negócios, no qual se obteve um percentual menor, porém ainda elevado de 83,33%. Esse percentual menor pode estar relacionado ao estilo conservador da empresa onde este Secretário Executivo atua, pois percebemos que 100% dos Secretários são profissionais inovadores, a qual se refere a uma das características do Gestor de Mudanças proposto por Rhinesmith (1993) - Ser inovador, aplicando soluções já conhecidas para um determinado problema, mas que nunca foram utilizadas - onde aplicam seus conhecimentos sobre ferramentas ou técnicas secretariais para resolver um problema existente na empresa. Portanto, apesar da empresa não permitir ou incentivar que este Secretário Executivo busque informações fora da empresa para ajudar a aperfeiçoar atividades, ele consegue implementar inovações que garantam a melhoria de certas atividades e conduzi-las como pode-se verificar mais adiante.

Percebemos com a análise dos dados presentes no Quadro 4 que, esta capacidade do Secretário em utilizar meios já conhecidos para resolver situações dentro das organizações, pode estar relacionada com outras de suas características como Gestor de Mudanças citadas por Rhinesmith (1993), a de “Possuir conhecimento amplo sobre as técnicas e o negócio” e de “Saber lidar com a complexidade da empresa e ter visão holística”. De acordo com Ramos (2004, p. 161), “todo profissional deve conhecer sua área em detalhes, ser especialista, mas deverá entender as conexões entre todas as áreas, ser um generalista para decidir com eficiência entre soluções de problemas que envolvem mais de uma área”. Portanto, o conhecimento do Secretário Executivo sobre as técnicas secretariais, sobre as atividades desenvolvidas tanto em seu cotidiano quanto no da empresa e sobre os negócios que as organizações realizam, lhe permitem ser um profissional com visão holística e de saber aplicar seus conhecimentos e experiências adquiridos em soluções para as atividades que desenvolvem.

É importante ressaltar que os Secretários Executivos estão sempre em busca de novos conhecimentos - como podemos verificar em sua característica de Conseguir aprender continuamente - onde se obteve 100% de respostas positivas. Garcia (2001, p. 75) diz que “às secretárias, não basta somente ter o domínio de técnicas secretariais [...] A aquisição do conhecimento, nas mais diferentes áreas, contribui para que elas sejam bem-sucedidas no



trabalho”. Dessa forma é o Gestor de Mudanças, um profissional que busca sempre estar atualizado sobre novas técnicas e ferramentas que possam otimizar o seu trabalho e dos outros membros da empresa.

Além de buscar novos conhecimentos, percebemos outra competência citada por Rhinesmith (1993) do Gestor de Mudanças no Secretário Executivo - Capacidade de se autoconhecer e de facilitar o aprendizado dos membros da equipe - onde 100% dos Secretários Executivos pesquisados ajudam na disseminação desses conhecimentos e na condução das mudanças que deram início para a obtenção desses novos conhecimentos, colaborando para que os outros membros das organizações consigam assimilar e pôr em prática o que foi adquirido. Senge (1990) chama isso de “organizações de aprendizagem”, onde as pessoas ampliam de maneira contínua a sua capacidade de criar os resultados que desejam, e nas quais as pessoas aprendem a aprender de forma coletiva.

Portanto, o Secretário Executivo colabora para que aconteça a “aprendizagem organizacional” no intuito de aperfeiçoar não só as suas atividades na empresa, mas também de aperfeiçoar as atividades realizadas pelos outros membros da equipe, agindo em alguns momentos como líder do grupo.

Esta facilidade do Secretário Executivo em transmitir conhecimentos aos outros funcionários pode estar ligada à outra característica pessoal de um Gestor de Mudanças - Saber lidar com as diferenças das pessoas. Estar aberto a outros pontos de vista, valores ou convicções - e da competência do Gestor - Capacidade de lidar com pessoas diferentes, que possuem experiências, habilidades e culturas diferentes - onde se obteve 100% de respostas positivas. Percebemos com essas características, citadas por Rhinesmith (1993) acerca do Gestor de mudanças, que o Secretário consegue se relacionar muito bem com os membros das organizações, pois respeitam as diferenças das outras pessoas, os pontos de vista que divergem dos seus, as experiências, habilidades e culturas que divergem das suas. Dessa forma, assim como o Gestor de Mudanças, o Secretário Executivo lida com facilidade com os membros da equipe, o que lhe permite em alguns casos estar à frente na condução da gestão de mudanças. O êxito por essas características pode estar relacionado à formação superior dos Secretários Executivos, a qual lhes deu competência para “Agir profissionalmente com iniciativa, criatividade, bom senso, discrição, maturidade emocional, sólidas e atualizados conhecimentos gerais”, e habilidade de “Ser receptivo e liderar o trabalho em equipe, na busca de sinergia” (UEPA, 2006, p. 19).

Além disso, percebemos que 100% dos Secretários Executivos possui a competência do Gestor de Mudanças - Capacidade para lidar com conflitos - o que os ajuda no controle das resistências às mudanças, o que também pode estar relacionado com a sua formação superior, onde, além das habilidades e competências descritas no parágrafo anterior, o Secretário Executivo é capaz de:

[...] desempenhar suas funções como agente facilitador das múltiplas relações, consoantes às especificidades das diferentes organizações; desenvolver com sensibilidade, procedimentos metodológicos, para administrar conflitos; reduzir resistências a mudanças; difundir e valorizar a concepção empreendedora das organizações empresariais; revelar postura ético-profissional, com competência e descrição (UEPA, 2006, p. 19).

As outras características que devem se fazer presentes neste profissional foram relatadas por Durante (2009):

Deve ser capaz de entender o processo organizacional, de gerir informações, de compreender a automação dos escritórios, novas tecnologias, criando e evoluindo com as mudanças culturais econômicas, sociais e profissionais, sociais e profissionais (p. 97).

Sobre elas, foi obtido 100% de respostas positivas, as quais podemos observar em - Possuir flexibilidade frente às mudanças - e - Capacidade de estar disponível às mudanças.



Portanto, verifica-se que os Secretários Executivos realmente possuem essa característica de ser flexível às mudanças, de estar disponível em aceitar as mudanças que venham a ser impostas pelas organizações.

Além de ser flexível às mudanças, percebemos a - Capacidade de manter o equilíbrio diante de múltiplas mudanças - que destes profissionais entrevistados, 100% deles também é capaz de lidar com múltiplas mudanças ao mesmo tempo e de manter o equilíbrio diante das mesmas.

A flexibilidade do Secretário Executivo frente às mudanças e o planejamento que a maioria destes profissionais realizam para implantar as mudanças talvez seja a explicação para a característica de - Saber decidir em situações de incerteza - onde também foi obtido um resultado de 100% de respostas positivas. Com este percentual podemos perceber que o Secretário Executivo, apesar de não saber os resultados de suas decisões, consegue ter uma visão ampla dos caminhos que pode seguir e as consequências desses caminhos, conseguindo decidir com êxito em situações incertas.

5 Conclusão

Com base na fundamentação teórica desta pesquisa aliada aos métodos de coleta de dados, pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise, conclui-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, pois alcançou-se a resposta afirmativa sobre a questão norteadora a qual seja: o profissional de Secretariado Executivo atua como Gestor de Mudanças dentro das organizações empresariais públicas e privadas?.

A análise sobre o perfil do Secretário Executivo demonstrou que este é um profissional flexível, que se adapta com facilidade às mudanças em sua carreira e com novas ferramentas de trabalho. É um profissional inovador, pois procura novas formas de aperfeiçoar as suas ferramentas e tarefas em seu ambiente de trabalho e as implementa de maneira natural.

Sua ânsia por informações e novos conhecimentos o faz possuir uma visão holística sobre a empresa onde exerce a sua profissão, sabendo exatamente o ramo em que a organização atua, suas necessidades e suas deficiências. Logo, é um profissional que visualiza com facilidade o que pode ser adaptado na empresa e sabe o que ele mesmo pode fazer, considerando sua posição hierárquica, para aperfeiçoar os métodos internos de trabalho.

Assim como verificou-se no perfil do Secretário Executivo, o Gestor de Mudanças é um profissional criativo, o qual busca e dissemina seus conhecimentos na organização a fim de incorporá-los nas atividades da organização, que se adapta às mudanças com facilidade e que às implementa visando a adaptação da organização frente às mudanças.

Constatou-se que as habilidades e competências adquiridas na formação superior do Secretário Executivo dialogam harmonicamente com as características pessoais e com as competências do Gestor de Mudanças, o que nos possibilita relacioná-los e verificar a atuação dos Secretários Executivos entrevistados como Gestores de Mudanças quando se verifica a necessidade de alguma adaptação em seu ambiente de trabalho.

Analisou-se um modelo de gestão de mudanças, onde notamos os estágios necessários que um Gestor de Mudança precisa seguir para se implementar uma mudança organizacional. Verificou-se que é necessário realizar um planejamento de como introduzir qualquer adaptação, seja ela de maior impacto na organização ou não. Os Secretários Executivos se mostraram muito preparados quando se refere à questão do planejamento das mudanças, pois todos eles realizam-no para adaptar ferramentas ou métodos de trabalho que estejam ao seu alcance.

Outro ponto importante na atuação do Gestor de Mudanças que foi verificada nos Secretários Executivos entrevistados é a habilidade em saber lidar com os conflitos que



surtem no cotidiano das empresas. Verificou-se nesta pesquisa que além de saber lidar com pessoas e com conflitos, os Secretários sabem lidar com as resistências durante os processos de mudanças, praticando inclusive a facilitação da “aprendizagem organizacional” ao ensinar os membros da equipe sobre as novas técnicas e ferramentas a serem utilizadas.

Os Secretários Executivos estão inseridos em cenários onde as mudanças ocorrem, mesmo que de intensidade diferente, a todo momento e é o que causa as incertezas quando se refere às tomadas de decisão. A atuação do Gestor de Mudanças em situações de incertezas, como é o caso atual da era da Informação e do Conhecimento, também pode ser confirmada no profissional de secretariado executivo, pois não possui dificuldade em lidar com incertezas, conseguindo tomar decisões em momentos de instabilidade.

Foi possível identificar a relação existente entre o perfil e atuação dos Secretários Executivos entrevistados com o perfil e a atuação do Gestor de Mudanças, pois além de possuírem as mesmas características pessoais, também possuem habilidades e competências que os permitem assimilar o que precisa ser aperfeiçoado, planejando de que forma se fará as adaptações e conduzindo-as.

Desta forma, percebeu-se que os Secretários Executivos entrevistados exercem sua profissão em seu ambiente de trabalho, e agem de forma inovadora como Gestores de Mudanças dentro de organizações públicas e privadas nos momentos em que percebem onde podem ser feitas adaptações, aplicando desta forma seus conhecimentos para aperfeiçoar as atividades das organizações.

Pode-se verificar que uma das limitações desta pesquisa foi a pequena quantidade de Secretários Executivos entrevistados. Seria necessária uma quantidade maior de Secretários Executivos para confirmar, assim como se confirmou nesta amostra, se todos estes profissionais atuam como Gestores de Mudanças dentro das organizações.

Outra limitação importante se referiu a falta de tempo para analisar outros assuntos importantes que também influenciam no processo de gestão de mudanças, como é o caso da cultura organizacional, clima organizacional e da inteligência emocional dos Secretários Executivos.

6 Referências

- ALMEIDA, Carla Moraes de.; MOTA, Hermógenes Correa da. **Do Recursos Humanos Administrativos a Gestão de Pessoas**. 2006.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas**: um estudo de caso em empresa estatal. Florianópolis: 1996. 208p.Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ARAÚJO, Luís Cesar Gonçalves de. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. São Paulo, Eaesp/FGV. 1982.
- AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignacio da. **Um guia prático**. 6.ed. São Paulo: Senac, 2006. 188p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Ed.70, 1977.
- BIANCHI, Roberto; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Anna Cecília de Moraes. **Orientação para estágio em secretariado**: trabalhos, projetos e monografias. 117p. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- BORTOLOTTI, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. **Profissional de secretariado executivo**: explanação das principais características que compõem o perfil. 2009.
- BRASIL, **LEI Nº 7.377** de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. 1985.



- CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. **Gestão estratégica de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Aberto (Coord.). **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- GARCIA, Elisabeth Virag. **Um estudo sobre a secretária partir da análise do discurso**. São Paulo: Universidade Cruzeiro do Sul, n. 8, p. 71-82, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KHURANA, Rakesh, citado no **Fórum Econômico Mundial**. P. 15, 2011.
- KISIL, Marcos. **Gestão da Mudança Organizacional**, vol. 4. São Paulo, SP: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – Série Saúde e Cidadania, 1998.
- LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: FGV, p. 17-61, 2003.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia.. **Manual da Secretária: técnicas de trabalho**. 372p. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORGAN, John S. **Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RAMOS, Manuela Aparecida Nalio. O novo perfil da Secretária Executiva. **Revista PIBIC**, v. 1, n. 1, p. 155-168. 2004.
- RHINESMITH, Stephen.H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkley, 1993.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo, SP. Ed. Persons Prentice Hall. 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Management**. 11ª ed. Pearson Prentice Hall. 2012.
- SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. **Secretariado – do escriba ao web writer**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TERZIAN, Françoise. Os perigos de mudar. **Info Corporate**, São Paulo, n.8, p.49-59. mar./abr. 2004.
- UEPA. **Projeto Político-Pedagógico: Curso de Secretariado Executivo Trilíngue**. 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VIEIRA, Marcelo Milano F.; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. **administração**. Rio de Janeiro: Editora

F
G
V