

Resistência e adaptação às mudanças tecnológicas: desafios ao secretário executivo gestor de pessoas

Marinês Bandeira Gross*, Samara Müller**, Josete Alzira Passamani Stocco***

Resumo

O presente artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica referente à atuação do secretário executivo na gestão de pessoas. Apresenta conceitos sobre a gestão de pessoas nas organizações e de que forma o profissional de secretariado atua nela, principalmente no processo de adaptação dos colaboradores às novas ferramentas tecnológicas inseridas na organização e o trabalho desenvolvido para enfrentar a resistência a estas mudanças. Também traz em seu desenvolvimento a importância da inovação tecnológica e da valorização pessoal para o sucesso da organização e do colaborador, elementos fundamentais no âmbito competitivo. Por meio do estudo dos conceitos abordados, constata-se que o secretário executivo, atuando como gestor de pessoas, direciona os colaboradores para o processo adaptativo de forma que a organização e os colaboradores se sintam satisfeitos com os resultados alcançados.

Palavras-chave: Secretário Executivo. Gestão de Pessoas. Mudanças Tecnológicas.

Introdução

Com as rápidas transformações e com as exigências cada vez maiores no mercado, o secretário executivo tem um papel de extrema importância na função de gestor. O surgimento de elementos tecnológicos capazes de facilitar o trabalho requer assistência, orientação para o uso e a adaptação dos colaboradores, trabalho esse, que o secretário enquanto gestor de pessoas desenvolve.

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar alguns dos aspectos que levam o secretário executivo a gerir corretamente o recurso mais valioso da organização: as pessoas, levando em consideração o atual cenário evolutivo das ferramentas tecnológicas que, direta ou indiretamente, atinge as pessoas e as organizações, as quais, frequentemente, enfrentam os desafios impostos por essas modificações e necessitam se adaptar a elas.

* Acadêmica de Secretariado Executivo da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 129792@upf.br.

** Acadêmica de Secretariado Executivo da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 129913@upf.br.

*** Mestre em Educação. Especialista em Gestão Secretarial. Bacharel em Secretariado Executivo Bilingue. Professora e Coordenadora do curso de Secretariado Executivo da Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: josete@upf.br.

Tendo em vista esse contexto de intensas modificações tecnológicas, a pesquisa visa responder a seguinte questão: como o secretário executivo, gestor de pessoas, gerencia os colaboradores no processo de adaptação às ferramentas tecnológicas implementadas na organização?

Em busca da resposta ao problema, utilizamos a abordagem teórica por meio de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica. Ao longo do artigo, apresentamos alguns conceitos fundamentais sobre temas relevantes à pesquisa, como: gestão de pessoas, gestão do conhecimento, resistência e adaptação às mudanças, secretário gestor de pessoas e vantagem competitiva.

Como referencial teórico, temos: Chiavenato (1999), Ferro e Vanti (2010), Gil (2001), Lara (2004), Mandelli et al. (2003) e Medeiros e Hernandez (1999). O trabalho está dividido em: introdução; abordagem da gestão de pessoas nas organizações; explicação sobre como o secretário executivo atua na gestão de pessoas; apresentação da resistência e adaptação às mudanças por parte das organizações e das pessoas; apontamentos sobre as ferramentas tecnológicas e as pessoas como vantagem competitiva e conclusão.

A gestão de pessoas nas organizações

A área de Gestão de Pessoas é uma das áreas que vem passando por mudanças e transformações nos últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome

de Administração de Recursos Humanos (ARH). A mudança organizacional ocorreu principalmente na relação de pessoas, pois onde somente o capital econômico era valorizado passou-se para a valorização do capital humano. Ou seja, a relação entre empresas e mercados foi responsável pelo maior fluxo de mudanças, que são elas: do comando para a orientação; da era industrial para a era da informação; da rigidez para a flexibilidade; da atividade solitária para a atividade solidária; do tempo integral para o tempo parcial; do trabalho manual para o cerebral; do foco no produto para o foco no cliente; de gerentes para líderes ou gestores.

Gil constitui a gestão de pessoas como:

[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (2001, p. 17).

A gestão de pessoas é uma área que depende de vários aspectos que existem na organização: cultura, estrutura, negócio, tecnologias utilizadas, processos e muitas outras variáveis.

Para Chiavenato, “[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões” (1999, p. 5). Dentro desse contexto, as organizações deixaram de pensar em pessoas como recursos e passaram a tê-las como parceiras, fornecedoras de conhecimento, que possuem inúmeras habilidades e capacidades. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deve vir a ser. São as pessoas que

produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. O autor afirma que:

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

A gestão de pessoas visa contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização colaboradores bem treinados e motivados; aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

O setor de recursos humanos procura ajudar o gestor a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. A gestão de pessoas usa algumas políticas e práticas para administrar o trabalho das pessoas, tais

como: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos selecionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho dos funcionários, comunicação aos funcionários e treinamento e desenvolvimento de pessoal (CHIAVENATO, 1999, p. 11).

Os aspectos que envolvem a gestão de pessoas devem ser tratados como parte de uma política de valorização, na qual gestores e recursos humanos estão interligados, trabalhando em conjunto, cada um desempenhando seu papel de forma adequada.

Secretário executivo como gestor de pessoas

Diariamente, o profissional de secretariado enfrenta inúmeros desafios, principalmente no âmbito das relações humanas. Conforme o Código de Ética do Profissional de Secretariado, capítulo VI, art. 10º, o profissional deve “[...] agir como elemento facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação [...]” (FENASSEC, 2014). Para que o profissional se torne esse facilitador, sua incessante formação, além dos seus princípios e valores, é fundamental, pois é com esse conjunto de características e ações que ele conseguirá desempenhar seu trabalho satisfatoriamente.

O convívio com outras pessoas também interfere no modo de agir, podemos dizer que as pessoas influenciam umas as outras. Medeiros e Hernandez afirmam que:

Nosso comportamento resulta não só de nossa personalidade, mas sobretudo das expectativas do grupo a que pertencemos e do papel que aí desempenhamos (1999, p. 92).

Esse é o ponto chave do papel do secretário executivo como gestor de pessoas, comportar-se da maneira adequada sem deixar de atender as expectativas dos colaboradores da organização, porém, deve tomar cuidado para que esse processo de influências não afete negativamente a gestão das pessoas, de maneira que se preocupe mais em atender os colaboradores individualmente do que a organização como um todo.

Ainda segundo Medeiros e Hernandes (1999, p. 91), a maneira como o secretário trabalha com as pessoas e as influencia a trabalharem com ele, determina o bom andamento e o fluxo do trabalho. Tal afirmação complementa o que foi dito anteriormente, o papel do secretário executivo dentro da gestão de pessoas representa um elevado nível de influência sobre os colaboradores, o que facilita o diálogo, o *feedback*, o relacionamento grupal e o desenvolvimento.

Dentro de uma empresa, uma das principais qualidades desejáveis da secretária é sua capacidade de relacionar-se bem com executivos, auxiliares, colegas, visitantes. Em suma, é necessário promover boas relações no escritório (MEDEIROS; HERNANDES, 1999, p. 91).

Além de um bom relacionamento interpessoal, a bagagem do secretário gestor precisa ser extremamente desenvolvida, seus conhecimentos e habilidades devem estar em constante aprimoramento para que os obstáculos do dia a dia sejam superados. A capacidade de unir a teoria

à prática também é um elemento chave para que todo o conhecimento adquirido seja aplicado ao seu trabalho e que isso seja gerador de resultados.

Entre as várias qualidades do secretário executivo citadas por Medeiros e Hernandes (1999, p. 32-33), selecionamos algumas que consideramos relevantes ao profissional na função de gestor de pessoas, são elas: atualização profissional; bom senso ao julgar; flexibilidade; iniciativa; criatividade; segurança profissional; equilíbrio emocional; habilidade para tomar decisões; planejamento e discricção. O novo perfil do profissional, mais desenvolvido e dinâmico, permite que seu trabalho seja desempenhado nos cargos de gestão da organização, especialmente na gestão de pessoas.

Mudanças: resistência *versus* adaptação

Atualmente vivemos em um cenário de intensas transformações tecnológicas, onde as mudanças são frequentes e a adaptação se faz necessária, tanto da organização quanto do colaborador. Nesse sentido, Medeiros e Hernandes afirmam que:

O escritório moderno ganhou novos aparelhos, informatizou-se, automatizou-se, e a secretária que se exige hoje tem perfil diverso daquela profissional que somente anotava recados [...] (1999, p. 39).

Além da adaptação à nova realidade, o profissional deixou em segundo plano as atividades operacionais possibilitando que cargos mais elevados dentro da organização fossem almeçados e conquistados.

Diante da evolução da profissão, o processo de transformação de atividades e de novas atribuições ao secretário executivo está intimamente ligado aos avanços tecnológicos facilitadores do dia a dia secretarial, o que agiliza as tarefas, otimiza o tempo e possibilita a realização de outras funções.

As alterações objetivam contribuir não somente para o aumento da produtividade, mas, também para a satisfação e motivação dos indivíduos e para a agilidade e rapidez na realização de atividades, o que, da forma antiga e tradicional com a utilização de papel e processos muito mais burocráticos e demorados, levariam mais tempo para serem concluídas.

Mandelli et al. (2003, p. 25) comparam as organizações com seres vivos, as quais não devem esperar que as doenças apareçam para que seja feito um tratamento, mas sim antecipar-se a elas, de maneira que os problemas não cheguem até a organização.

As mudanças precisam ser feitas, numa atitude preventiva, por meio de programas constantes. Esta é a atitude que o modelo de mercado competitivo requer hoje (MANDELLI et al. 2003, p. 33).

No ambiente corporativo, as organizações precisam estar atentas às atualizações necessárias para manterem-se ativas no mercado e prevenir surpresas desagradáveis.

Nem sempre as mudanças provêm de situações negativas, elas surgem a qualquer momento, inclusive nas melhores fases em que a organização se encontra. Quando a organização está em um momento favorável, as mudanças vêm em

forma de manutenção para que, por um longo período, ela se mantenha bem colocada. Já quando está em estado crítico e corre sérios riscos de fracassar, as mudanças são estratégias para sobreviver e se reerguer, o que talvez pudesse ter sido evitado se as mudanças tivessem ocorrido antes. Conforme Mandelli et al. (2003, p. 41), em situações assim, os próprios colaboradores tendem a perder a confiança na organização, esse é o primeiro aspecto a ser superado, porém, não é o único, a forma de pensar e atuar dentro da organização também terá que ser alterada.

Toda mudança requer a adaptação, porém, no meio do caminho pode haver resistência a ela. Gil (2001, p. 39) afirma que essa resistência à mudança é considerada natural e previsível junto ao capital humano, diante disso, o secretário gestor de pessoas tem o desafio de ir em busca de soluções eficazes, capazes de ultrapassar esta barreira, pois, para manter a eficácia das tecnologias avançadas é necessário ter um suporte humano e inteligente (GIL, 2001, p. 33).

As mudanças, em todos os sentidos, podem desencadear reações e consequências, tanto positivas quanto negativas, quer seja por parte da organização quer seja pelos colaboradores. Para minimizar ou evitar essas consequências, é preciso ter um planejamento bem elaborado e um amplo conhecimento sobre as reais situações em que ambos se encontram. O secretário executivo também deve participar desse processo, pois ele possui um conhecimento amplo e geral de todo o ambiente organizacional, e seu papel de gestor de pessoas permite que ele conheça os colaboradores e saiba o que eles pensam e como se posicionam.

As organizações em constante atualização e adaptação às novas ferramentas do mercado

Em um mercado que, segundo Chiavenato, é caracterizado principalmente pelas rápidas, imprevistas e inesperadas mudanças e que está cada vez mais competitivo,

[...] as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência (1999, p. 30).

Neste contexto, organizações resistentes e conservadoras, que não estão dispostas a se ajustarem às novas ferramentas e resistem a elas, estão um passo atrás dos demais concorrentes.

A facilidade e a agilidade do trabalho conseqüente do uso de sistemas informatizados são capazes de elevar a produtividade, otimizar o tempo e aumentar a qualidade do produto ou serviço oferecido. “Se, pois, as empresas quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rápida e efetivamente a esse ritmo de mudança” (GIL, 2001, p. 39), caso contrário, correm o sério risco de perderem seu espaço no mercado e cederem lugar às organizações dispostas a inovarem e capazes de se desenvolverem efetivamente.

Chiavenato (1999, p. 30) afirma que a disponibilidade da informação em tempo real proporciona êxito às organizações capazes de transformar rapidamente as informações em produtos ou serviços, antecipando-se diante da concorrência.

Tal afirmação sugere que esta adaptação é questão de sobrevivência, no caso de não haver nenhum tipo de reação a organização tende a estagnar e, possivelmente, fracassar diante dos clientes e concorrentes.

Além da valorização de pessoal e a atualização constante aos novos instrumentos facilitadores do trabalho, o conhecimento é outro aspecto relevante na busca dos objetivos e na caminhada rumo ao sucesso. Para tanto, as organizações necessitam investir em pontos que permitam que esta fonte de conhecimento seja desenvolvida e aplicada. A gestão do conhecimento, assim como a gestão de pessoas, precisa estar ativa na organização e insistentemente trabalhada, pois, somente a aplicação de recursos palpáveis não é suficiente se os colaboradores não visualizarem claramente o que fazer com tais recursos e como os utilizar para gerar novos conhecimentos.

Todo o investimento feito pela organização não deve ter unicamente o intuito de aumentar a produtividade, pois, além disso, as adaptações aos novos cenários do mercado estão intimamente ligadas ao desenvolvimento, à satisfação dos colaboradores e à criação de fontes de conhecimentos, ambos caracterizados como um diferencial perante as demais organizações.

Lara (2004, p. 38) levanta um questionamento sobre como se deve proceder para que a gestão do conhecimento não seja prejudicada ao passo que as empresas fazem as adaptações tecnológicas. Em resposta, podemos dizer que há variações de uma para outra, considerando a cultura, a área de atuação, o perfil dos

gestores e colaboradores, entre outras características, o que, conforme a autora, pode-se afirmar que é um grande desafio a todas as organizações.

Disponibilizar aos colaboradores ferramentas que permitam agregar novos conhecimentos é papel da organização, bem como gerenciá-los, contudo, sabemos que:

Não é fácil gerir o conhecimento, principalmente devido à tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com os outros (LARA, 2004, p. 39).

Tendo em vista este obstáculo, proporcionar aos colaboradores um ambiente favorável e amigável pode diminuir os efeitos negativos deste comportamento, fazendo com que eles se manifestem e exponham seus pontos de vista.

Os colaboradores e sua conduta frente às mudanças

Algumas organizações tendem a resistir diante das mudanças, da mesma forma as pessoas.

Assim, cada mudança tecnológica passa a requerer também a adoção de ações significativas em relação a seu pessoal com vista em minimizar aos riscos decorrentes dessa resistência (GIL, 2001, p. 39).

Nesse cenário, cabe ao gestor de pessoas se impor visando a solução do problema e indo ao encontro de meios alternativos que satisfaçam as necessidades individuais e coletivas.

Nessas situações, nas quais cabe ao secretário executivo direcionar os colaboradores a enxergarem novos pontos de vista, Medeiros e Hernandez afirmam que:

É condição básica ouvir as pessoas e dar-lhes a oportunidade para expressar seus problemas, pois só assim elas se sentem seguras e, talvez, aceitem mudar de comportamento (1999, p. 94-95).

Portanto, o primeiro passo a ser dado é o diálogo para que os colaboradores exponham os aspectos que os perturbam. A forma como isso se dará dependerá do contexto no qual estão inseridos, a escolha do melhor método a ser utilizado deve ser definido pelo gestor de acordo com a situação.

Tentar superar a resistência dos colaboradores através do diálogo também exige do secretário adaptação. Esta adaptação se faz, levando em consideração vários aspectos em relação ao indivíduo ou ao grupo, isto é, ao perfil, ao nível de formação, ao setor de atuação, às habilidades, às funções desempenhadas, entre outros pontos característicos que os diferem entre si. “É necessário considerar a capacidade do receptor, sua disponibilidade de tempo e de capacidade de ação” (MEDEIROS; HERNANDES, 1999, p. 99). Ou seja, a maneira de lidar com as pessoas deve estar de acordo com a maneira de ser dela para que o diálogo seja aberto e permita entendimento de ambas as partes.

Também é importante que os colaboradores compreendam as razões pelas quais as mudanças estão ocorrendo, pois,

[...] quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir suas atividades e esforços (CHIAVENATO, 1999, p. 138).

No papel de gestor de pessoas, o secretário tem a obrigação de estar ciente de que esta orientação é primordial para que os colaboradores possam se direcionar ao alcance dos objetivos.

Em uma geração baseada no conhecimento, a evolução depende intrinsecamente da participação do ser humano. O conhecimento é criado por seres humanos e consumido por eles (FERRO; VANTI, 2010, p. 4).

Com o acesso cada vez mais fácil às fontes de informação, as quais são oferecidas pela organização, o capital humano é o grande instrumento para que a infinidade de dados seja transformada em conhecimento, o que estimula os colaboradores e os incentiva a buscar sempre mais e, dessa forma, cooperar para o crescimento e o desenvolvimento organizacional e individual.

Além de utilizar esta fonte de conhecimento a favor da inovação, do aperfeiçoamento, da criação de novos métodos de trabalho, de novos produtos ou serviços, entre outros aspectos mutáveis, as mudanças e os novos conhecimentos possibilitam o contato entre os colaboradores, a participação, a troca de ideias e favorece o clima organizacional, em que todos podem sugerir e ser ouvidos. Apresentar essas possibilidades e os pontos positivos de determinadas mudanças aos colaboradores facilita o processo de implementação e aceitação, diminuindo, em grande número, a resistência às alterações impostas.

Ferramentas tecnológicas e pessoas como vantagem competitiva

A capacidade de criar, desenvolver e gerir tecnologias cada vez mais sofisticadas tornou-se a maior aspiração das organizações. Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução e uma vantagem competitiva nas organizações. Assim,

Como o ritmo de mudança se torna cada vez mais veloz, logo após a introdução de novas tecnologias já se percebe a necessidade de inovar [...] (GIL, 2001, p. 39).

A competitividade de uma organização está relacionada a desenvolver, a custos menores e de maneira mais rápida, as competências e habilidades individuais necessárias ao lançamento de novos negócios e produtos inovadores.

Quando a cultura de uma empresa possui uma preocupação com seus colaboradores, já possui um grande passo com relação aos concorrentes que não valorizam esta variável como sendo importante para o sucesso da organização. Sendo assim:

Nesse contexto, o capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais. Não são apenas as máquinas e os equipamentos que se tornam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva (GIL, 2001, p. 39).

Conforme Chiavenato (1999, p. 4), a complexidade das organizações, seu

crescimento, o aumento do capital, as melhorias tecnológicas, entre outras questões a serem melhoradas e desenvolvidas, eleva o número de pessoas e a necessidade de desenvolvê-las e de aplicar seus conhecimentos e habilidades para a manutenção da competitividade.

A correta utilização dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos não representa um diferencial diante do mercado, isso é uma exigência básica para todas as organizações, este papel diferenciado está ligado às pessoas, ou seja, ao capital humano que a organização possui, o qual

[...] mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 1999, p. 4).

Saber como usar os recursos de maneira correta é fundamental, pois, “O que traz competitividade para uma organização é saber usá-los adequadamente e produtivamente” (CHIAVENATO, 1999, p. 138). Somente possuir recursos não é o bastante se não forem aplicados certa-mente, principalmente o que está relacionado ao capital humano da organização.

É tão perceptível a importância de gerir as pessoas como colaboradores e parceiros que, segundo Chiavenato (1999, p. 4), as organizações não estão investindo diretamente nos produtos ou serviços, nem nos consumidores, mas sim, no que está por trás de tudo isso: as pessoas, as quais desenvolvem, criam, produzem, atendem, agradam e conquistam clientes. Essa é a real vantagem da organização diante das demais.

As ferramentas tecnológicas e as pessoas estão relacionadas com a eficiência e a eficácia organizacional, que, interligados, conseguem explorar todas as suas capacidades. Apesar de representarem uma importante vantagem competitiva nos dias atuais, os dois precisam estar em simultaneidade, afinal, máquinas não trabalham sozinhas e pessoas não conseguem desenvolver toda sua potencialidade se não tiverem ferramentas que as auxiliem. Além disso, as tecnologias sofrem rápidas atualizações e podem, cada vez mais, agregar benefícios às organizações, porém, as pessoas que farão o uso delas carecem de orientação, treinamento e assistência para que se adaptem a elas e para que as expectativas sejam superadas e os objetivos atingidos.

Considerações finais

Ao término do artigo, podemos perceber que a evolução do perfil do secretário executivo e a formação humanística que o profissional possui são fatores que contribuem para sua atuação junto à organização e facilitam o relacionamento e o trabalho desenvolvido com as pessoas. Assim como o perfil do secretário sofreu modificações, a gestão de pessoas da mesma forma. A parte humana das organizações deixou de ser vista como mero recurso à disposição dos gestores e passou a ser considerada primordial para o sucesso organizacional.

Outro aspecto verificado é a grande influência que o secretário executivo tem dentro das organizações, o que o favorece no trabalho desenvolvido enquanto ges-

tor de pessoas, principalmente no processo adaptativo às mudanças. A capacidade de influenciar é um dos elementos base para a efetividade do seu trabalho, juntamente com seu amplo conhecimento e suas inúmeras habilidades.

Vimos que as mudanças tecnológicas são imprescindíveis para a sobrevivência e a manutenção das organizações e que vêm para agregar valor e conhecimento, agilizar e facilitar as atividades e otimizar o tempo. As organizações que resistirem a elas estarão suscetíveis ao fracasso. Nesse sentido, os colaboradores também tendem a resistir, porém, o secretário gestor atua no processo de adaptação ao novo e na apresentação do porquê das mudanças, dos benefícios que elas trazem e de que forma elas as utilizarão para seu crescimento pessoal e profissional.

A participação ativa do secretário no planejamento organizacional, na visualização de oportunidades e na solução de problemas é extremamente positiva para agilizar os processos, tendo em vista o conhecimento abrangente que o profissional possui sobre a organização e do relacionamento que mantém com os colaboradores e com os superiores.

Fica evidente que o secretário como gestor de pessoas direciona os colaboradores em busca dos objetivos e da satisfação. Através do diálogo aberto, o profissional consegue perceber as dificuldades que os colaboradores têm no processo de adaptação às mudanças e, assim, elaborar métodos que os façam superar tais barreiras. Sua atuação não está relacionada à superioridade, mas sim ao trabalho coletivo e à união dos

esforços em busca dos objetivos comuns. Fica claro que a valorização dos colaboradores, o investimento direcionado a eles e as inovações tecnológicas são grandes diferenciais competitivos para a organização.

Em resposta à questão norteadora da pesquisa, podemos concluir que o secretário executivo, na função de gestor de pessoas, realiza um trabalho vital para a organização, na qual ele direciona os colaboradores e atua como facilitador no processo adaptativo.

Resistance and adaptation to technological change: challenges to executive secretary manager of people

Abstract

This article was developed from a literature search concerning the role of executive secretary in the area of people management. Presents concepts on the management of people in organizations and how professional secretarial acts on it, especially in the adaptation of employees to new technological tools embedded in the organization and the work done to face resistance to these changes process. Also brings in its development the importance of technological innovation and personal development to the success of the organization and the employee, key elements in the competitive context of organizations. Through the study of the concepts covered can be seen that the Executive Secretary, acting as manager of people, directs employees to the adaptive process so that the organization and the employees feel satisfied with the results.

Keywords: Executive Secretary. People Management. Technological Changes.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FENASSESEC. Código de ética. *Diário Oficial da União*, 7 jul. 1989. Disponível em: <http://www.fenassecc.com.br/b_osecretariado_codigo_etica.html>. Acesso em: 19 jun. 2014.

FERRO, Camila; VANTI, Adolfo Alberto. A administração da tecnologia de informação e a gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, Claudia Cristina (Coord.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010. 1 CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. *A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. São Paulo: Nobel, 2004.

MANDELLI, Pedro et al. *A disciplina e a arte da gestão de mudanças: como integrar estratégias e pessoas nas organizações*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. *Manual da secretária*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.