

## O GESTOR SECRETARIAL ALAVANCANDO PROJETOS

Nôga Simões de Arruda Corrêa da Silva – Universidade Estadual de Maringá  
noga.simoes@gmail.com

**Resumo:** Este artigo apresenta o secretário executivo como atuante primordial na gestão de projetos. Ao considerarmos a evolução da profissão de Secretariado Executivo no Brasil, este, de operador de escritórios, hoje, atua como líder nas organizações. É um profissional polivalente com capacidades multifuncionais, que planeja ações; aloca os recursos de forma eficiente; dirige e executa as atividades para depois comparar os resultados com os planos de ação. Ele sabe trabalhar em equipe e alcançar os resultados por meio de pessoas. Em outras palavras, é um profissional eficiente que garante a eficácia organizacional. Diante disso, surge o gestor secretarial como ferramenta estratégica na área de projetos. Suas habilidades e competências permitem a maximização da produtividade no processo administrativo ao realizar ações de planejamento, organização, direção/execução e controle em projetos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Secretário Executivo. Gerenciamento de Projetos. Processo Administrativo.

**Abstract:** This article presents the executive secretary with a relevante role in project management. When we consider the evolution of the profession of the Executive Secretary in Brazil, this professional in the past worked as an office operator and today acts as a leader in organizations. He is a multi-task professional with multi-functional abilities, who plans actions, allocates resources efficiently; directs and performs the activities and then compares the results with the action plans. He knows how to work in teams and achieve results through people. In other words, he is an efficient professional that ensures organizational effectiveness. Therefore, the secretarial manager takes the scene as a strategic tool in the project management area. His skills and competencies allow the maximization of productivity in the administrative process when performing actions for planning, organizing, directing / executing and controlling projects.

**KEYWORDS:** Executive Secretary. Project Management. Administrative Process.

## INTRODUÇÃO

O mundo globalizado exige das organizações privadas, públicas, sociais, cada vez mais eficiência, agilidade e melhoria dos processos. Vive-se a era dos avanços tecnológicos e

da otimização dos resultados, o que requer alinhamento entre as metas organizacionais e objetivos de mercado. Diante disso, o gerenciamento de projetos surge como uma ferramenta estratégica no contexto do Processo Administrativo ao planejar, organizar, dirigir e controlar as ações com foco na entrega de produtos e serviços com qualidade.

Segundo Kerzner (2002) apud Angelim (2009), o gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, pois é uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes.

Gerenciar Projetos é controlar as atividades necessárias para alcançar os resultados desejados de forma otimizada, o que consiste em definir e controlar os processos que envolvem o projeto utilizando as técnicas e os recursos de gestão mais avançados. (DOMINGUES, 2006)

Podemos classificar em quatro grupos os processos necessários para a condução de um projeto: planejamento, organização, direção/execução e controle. Estas quatro funções definem o Processo Administrativo.

Para Chiavenato (2000, p. 5) “(...) a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

A eficiência diz respeito a fazer as coisas da melhor forma possível para alcançar os resultados, ou seja, garantir a eficácia organizacional, evitando os desperdícios e maximizando a produtividade.

Segundo Stoner (1999) eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, enquanto que para Drucker apud Stoner (1999, p. 136), eficiência é fazer as coisas da maneira correta.

Já a eficácia, de acordo com Stoner (1999) é a capacidade de determinar objetivos apropriados. Por outro lado, Drucker apud Stoner (1999, p. 136) afirma que a eficácia é fazer as coisas certas para atingir os objetivos.

Uma abordagem da eficácia como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000, p. 177) apud Guedes (2006) quando diz que: “(...) a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”.

Assim, no gerenciamento de projetos a eficiência e a eficácia devem andar juntas de maneira a potencializar os resultados da organização.

Uma versão específica para a gestão de projetos foi proposta a partir de 1987 pelo Instituto de Administração de Projetos (Project Management Institute, PMI), uma sociedade de âmbito mundial, fundada nos Estados Unidos nos anos 1980. Na versão do PMI, o processo de administrar é finito, uma vez que os projetos são atividades com começo, meio e fim. O processo de administração começa com o esclarecimento da necessidade a ser atendida pelo projeto e termina com a conclusão do mesmo. (ABREU, 2011)

Dessa forma, as ações de traçar os objetivos (planejar), alocar as pessoas e recursos de forma eficiente (organizar), influenciar as pessoas e tomar as decisões certas (dirigir/executar) e comparar os resultados com os planos (controlar) tornam-se responsivas para o gestor de projeto. (MAXIMIANO, 1997)

As responsabilidades do gerente de projetos representam suas obrigações em relação a resultados, atividades, recursos ou padrão de conduta (MAXIMIANO, 1997). Pode-se afirmar, portanto, que a sua responsabilidade é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos.

### ***A evolução da profissão por meio da pesquisa***

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

Portanto, o gestor de projetos deve ser um profissional polivalente com capacidade multifuncional, capaz de guiar as situações e pessoas na direção correta, deve saber trabalhar em equipe e descentralizar as obrigações, surge assim, o profissional de Secretariado Executivo com características potenciais para o cargo.

Historicamente, observam-se mudanças no perfil do profissional de secretariado no Brasil. Nas décadas de 1950 e 1960, o secretário tinha as funções de servir, de executar as técnicas secretariais básicas. Passou pela função de assessoria gerencial para participar de reuniões (redigir atas), na década de 1970; até chegar às funções de executar e gerenciar informações, nas décadas de 1980 e 1990. Atualmente, vê-se um perfil de profissional que vai além do gerenciar, que assessoria executivos e participa do processo decisório nas organizações.

Este estudo foi elaborado com o objetivo de apresentar o gerenciamento de projetos em meio ao processo administrativo e expor como o profissional de Secretariado Executivo se insere nesse contexto, podendo ser agente participativo e de relevância nesse processo. Para isso, foram abordadas as características necessárias para o sucesso de projetos, bem como um panorama de evolução da profissão de secretariado no Brasil.

Esta pesquisa busca oferecer uma visão geral da atuação do secretário executivo na estrutura organizacional, particularmente nas últimas décadas. A postura deste profissional, nos dias de hoje, é voltada para a liderança secretarial, na qual o secretário exerce seu poder de liderança no processo administrativo, visando atingir as metas propostas pela organização.

O artigo está estruturado sob duas óticas: a do gerenciamento de projetos no processo administrativo, que objetiva a conceituação de projeto, gerenciamento eficaz e metodologias eficientes em projetos bem como apresentar o secretário executivo como gestor secretarial das funções administrativas.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **PROJETOS NO CONTEXTO ADMINISTRATIVO E O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

#### **1 - O Gerenciamento de Projetos no Processo Administrativo**

Um projeto pode ser definido como “empreendimento temporário cujo objetivo é criar um produto ou serviço distinto e único” (PMBOK, 2009). Ele é classificado como temporário porque tem um ponto definido de início e de fim. O fim de um projeto é atingido quando os objetivos deste são alcançados ou quando se chega à conclusão de que os mesmos não podem ser atingidos, fato que o leva a ser cancelado. (PONTOGP, 2006)

De acordo com a equipe do Ponto de Gerenciamento de Projetos (2006), O projeto é único no sentido de que o produto do projeto pode ser diferenciado e distinguido de outros produtos e serviços.

Diante desse quadro, o gerenciamento de projetos constitui uma série de atividades que tem por objetivo planejar e guiar a execução de projetos visando o sucesso de produtos e serviços. Na realização de projetos, o gerente de projetos tem como uma de suas atribuições a de capturar a visão e o foco do projeto, informações estas que contribuirão de forma decisiva em todas as atividades inerentes à gestão. (FILHO, 2006)

Segundo o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), guia onde se descreve a somatória de conhecimento e as melhores práticas dentro da área de gerência de

projetos, a gestão de projetos é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em projetos com o objetivo de atingir ou até mesmo exceder às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas do projeto”. (FALCOEIRAS, 2010)

Estas necessidades e expectativas envolvem o balanceamento de demandas relacionadas entre: escopo, tempo, custo e qualidade; diferentes necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas. (SOUZA, 2011)

De acordo com Angelim (2007), o mercado exige cada vez mais agilidade das organizações para garantir níveis de competitividade. Com o intuito de se ter um melhor controle sobre os projetos que são executados pela organização, surgiu a necessidade de centralização das informações concernentes ao portfólio de projetos, surgindo assim, o conceito de PMO (*Project Management Office*) ou EP (Escritório de Projetos).

Para Drucker (1984, p. 17) apud Peleteiro (2005):

Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Por meio do EP, torna-se viável o atendimento aos objetivos dos planejamentos estratégicos das organizações. Estes escritórios têm por objetivo formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, segundo o PMI (Project Management Institute, 2004) para obtenção de resultados satisfatórios. (ANGELIM, 2007)

O PMI, sediado na Pensilvânia, Estados Unidos, é a uma organização sem fins lucrativos de profissionais da área de gerenciamento de projetos. Esse órgão visa promover e ampliar o conhecimento existente sobre gerenciamento de projetos assim como melhorar o desempenho dos profissionais e organizações da área e para isso estabelece padrões de gerenciamento de projeto, provê seminários, programas educacionais e certificação profissional que cada vez mais as organizações desejam para os seus líderes de projeto. (GENERO, 2007)

Segundo Chiavenato (2000) apud Guedes, as funções administrativas são:

1) Planejamento, que é um processo permanente e contínuo. Essa fase começa com o estabelecimento dos objetivos, define estratégias e os planos detalhados para alcançá-los.

2) Organização. Que é o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A organização é composta de tarefas, pessoas, órgãos e relações.

3) Direção/Execução. É a função que garante que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos. A direção é um processo interpessoal que determina as relações entre os indivíduos, atuando na motivação, comunicação e na liderança dos subordinados.

4) Controle. O controle é a função administrativa responsável por verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido realmente está de acordo com o que a organização pretendia fazer.

Para Maximiano (1997), gerenciar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, organização, execução e controle que possibilitam o desenvolvimento do

ciclo de vida. Cada um destes quatro processos administrativos explanados, é intrínseco para todo o projeto ou em cada uma de suas fases.

Planejar um projeto é tomar decisões que permitem iniciar o projeto e conduzir suas fases de forma segura, esclarecendo as incertezas a serem enfrentadas. O processo de Planejamento deve fornecer informações detalhadas para o andamento de uma fase do projeto, bem como informações preliminares sobre as fases seguintes. As fases em andamento contam com previsões mais detalhadas do que aquelas que estão mais distantes no tempo. O detalhamento progressivo dos planos, à medida que novas fases de aproximam, chama-se *rolling wave planning*. (MAXIMIANO, 1997, p. 38)

Apreende-se que a finalidade do planejamento do projeto é criar um plano do projeto que um gerente de projeto possa usar para acompanhar o progresso de sua equipe.

Na administração do projeto, por sua vez, a função de organizar compreende a definição dos papéis de seus integrantes. Já a Direção/Execução compreende a realização das atividades presentes nos planos, para que o objetivo possa ser atingido. Executar significa tomar decisões e colocá-las em prática. Em todas as fases do projeto, o processo de execução está presente. Além disso, o processo de Execução abrange a coordenação e a direção do trabalho de outras pessoas. (MAXIMIANO, 1997)

A finalidade do controle é garantir o andamento das atividades conforme os planos, de maneira a assegurar o alcance dos objetivos. Possibilitar a correção dos planos é atividade fundamental do processo de controle. (CHIAVENATO, 2000)

De acordo com Maximiano (1997, p. 39), “nenhum dos quatro processos administrativos é limitado no tempo, nem o processo completo é uma sequência ou ciclo. Os processos administrativos são tipos diferentes de decisões, tomadas conforme a conveniência da situação”.

Segundo Salles (2011), alta competitividade, margens de lucro estreitas, clientes exigentes e avanços tecnológicos constantes, caracterizam um cenário ideal para a execução de projetos, pois tudo deve que acontecer em um prazo cada vez menor e utilizando menos recursos financeiros.

Gerenciar bem os projetos dentro da empresa, sejam eles o lançamento de um produto, a abertura de uma nova filial, a readequação de um processo produtivo ou a implantação de uma nova tecnologia, tornou-se não apenas um diferencial competitivo para as organizações mas, sobretudo, uma questão de sobrevivência. (SALLES, 2011)

Pesquisas realizadas pelo PMI (2006) mostram que mais de 70 % dos projetos empresariais apresentam problemas de não cumprimento de prazos, ocasionando prejuízos financeiros e, o que é mais grave, prejuízos intangíveis como perda de credibilidade perante o cliente e desmotivação da equipe. (ANGELIM, 2007)

Em consonância com os profissionais do Ponto de Gerenciamento de Projetos (2006), alguns pré-requisitos são intrínsecos para a implementação da gestão de projetos, quais sejam:

- 1) Qualificação Profissional em gestão de projetos, como por exemplo a certificação profissional (PMP - Project Management Professional)
- 2) Métodos e Técnicas para aplicação na gestão do projeto (PMM - Project Management Methodology)

### ***A evolução da profissão por meio da pesquisa***

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

3) Estruturas organizacionais para suporte e apoio aos projetos na empresa, tais como a criação de um escritório de gestão de projetos (PMO - Project Management Office)

4) Ferramentas e software para apoio a gestão de projetos, programas e portfólio de projetos (EPM - Enterprise Project Management).

5) Gestão de portfólio de projetos, como maneira de atender as necessidades da organização na administração dos seus produtos e serviços através dos projetos (PPM - Project Portfolio Management).

Pesquisa realizada em 2002, pelo Center for Business Practices, aponta que 94% das empresas consideram que a implementação da gestão de projetos representa significativos ganhos para as suas organizações. Estas empresas relacionam melhorias em resultados financeiros, satisfação dos clientes, desempenho dos projetos e processos e medidas de crescimento e aprendizagem organizacional. (NETO, 2009)

Segundo Swaston apud Angelim (2007), a metodologia de gerência de projetos para uma organização consiste nas etapas detalhadas de como os projetos são planejados e controlados. Apesar de os mesmos princípios fundamentais de gerência de projetos estarem presentes em cada metodologia, a maneira como estes princípios são empregados pode ser diferente em cada organização.

De acordo com o PMBOK, uma metodologia de gerência de projetos é uma abordagem estruturada utilizada para guiar a equipe de projeto durante o desenvolvimento do plano do projeto. Pode ser simples (formulários padrão e modelos em papel ou eletrônico) ou complexa com uma série de simulações requeridas (por exemplo, análise de risco de cronograma). A maioria das metodologias de planejamento de projeto emprega uma combinação de ferramentas “hard” (as técnicas), como um software da gerência de projeto, e ferramentas “soft” (as atitudes), por exemplo, reuniões iniciais facilitadoras (PONTO GP, 2006).

Em sua versão de 1996, o Guia do PMBOK identificou nove áreas de concentração dos conhecimentos relevantes, quais sejam: Administração da integração; Administração do escopo; Administração do tempo; Administração dos custos; Administração da qualidade; Administração de recursos humanos; Administração das comunicações; Administração de riscos e Administração de suprimentos. (MAXIMIANO, 1997)

Com isso, nos últimos anos, tem-se aumentado cada vez mais a demanda por profissionais polivalentes, que conheçam as metodologias e saibam gerenciar projetos.

Gerenciar projetos com eficiência constitui-se não apenas como um grande desafio na atualidade, mas também como um fator crítico seja para o sucesso ou para a sustentabilidade das empresas.

Para garantir o sucesso, o gerenciamento não deve ser praticado de forma empírica, mas de acordo com técnicas reconhecidamente eficientes, onde se destacam as recomendações do PMI – Project Management Institute. Contudo, para colher os benefícios esperados, é primordial a conscientização das empresas para a adoção do gerenciamento de projetos como uma metodologia na qual os seus gerentes devem ser devidamente treinados, de forma a agregar valor às experiências individuais dos mesmos. (ANGELIM, 2007)

Observa-se cada vez mais a importância do gerenciamento de projetos nas organizações como ferramenta de otimização de resultados. Apreende-se que o profissional de projetos deve ser uma pessoa com capacidade multifuncional, que tenha uma visão holística da organização e com habilidades para tomadas de decisões. Ele deve saber descentralizar obrigações e coletivizar serviços, sempre acompanhando os planos para garantir que os resultados sejam alcançados de forma eficiente.

### ***A evolução da profissão por meio da pesquisa***

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

É notável a inter-relação entre o processo administrativo e a gestão de projetos, a medida que o profissional de projetos utiliza as funções de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar para atingir os resultados e garantir o sucesso dos projetos. Assim, percebemos também a relação estreita que há das características profissionais que constituem o secretário executivo e as características exigidas para o bom gestor de projetos. Demonstraremos tal percepção de forma mais aprofundada a seguir.

## **2 - O Profissional de Secretariado Executivo no Contexto do Gerenciamento de Projetos e no Processo Administrativo**

De acordo com Cavalcante (2009), a atuação do secretário na estrutura organizacional começa a ser percebida a partir dos anos 1950. Naquela época, o profissional limitava-se a exercer algumas funções técnicas como datilografia, organização de arquivos, taquigrafia, atendimento telefônico e anotações de recados, era um auxiliar de escritório.

O perfil da profissão foi evoluindo gradativamente. Em meados de 1970, o profissional de secretariado passou a ser visto como um membro ativo na gerência, participando de programas de desenvolvimento mais elaborados. A atuação das associações de classe, em todo o Brasil, e seu grande trabalho a favor da regulamentação da profissão, ajudaram a criar uma nova mentalidade nos profissionais. Vê-se o secretário com uma atuação mais dinâmica e abrangente, ganhando respeito nas organizações. (CAVALCANTE, 2009)

Segundo Cavalcante (2009), na década de 1980, o Brasil despertou-se para a era da qualidade. Um momento renovador invadiu as empresas. Percebeu-se que uma das primeiras formas de administração participativa está na ação conjunta de executivo e secretário. Começou-se então, a divulgação e o treinamento dos mesmos para uma atuação em parceria, formando uma equipe de dois. Surge, assim, o termo secretário ou assessor executivo.

Os anos 1990, por sua vez, representaram um grande desafio para a profissão de secretariado executivo no Brasil. A transição do sistema fordista para o toyotista e a conseqüente busca da excelência obrigou os profissionais a redimensionarem a sua atuação. Exigem-se, agora, profissionais de perfil empresarial: pessoas polivalentes e atualizadas, produtoras de lucros e resultados. (CAVALCANTE, 2009)

E hoje, este profissional não trabalha unicamente com procedimentos técnicos, sendo apenas um atendente, telefonista, recepcionista ou operador de equipamentos de escritório. Mais do que isso, o profissional de secretariado executivo atua de forma relevante nas intermediações dos processos decisórios das organizações, desempenha adequadamente sua função de assessoramento executivo, estabelece e gerencia processos de comunicação eficazes, implementa soluções de problemas, cooperando na gestão das organizações (SANTOS; CAIMI, 2009). De acordo com Andrade apud Amboni (2002), o secretário é um generalista especializado, ou seja, um profissional que possui uma forte especialidade em assessoria sem desconhecer as implicações do que faz para toda a organização de uma forma interconectada.

Com profissionais mais qualificados surge o novo perfil do secretário executivo, empreendedor, dinâmico e inovador. De acordo com Santos e Caimi (2009), o secretário é um assessor multifuncional, com a capacidade de tomar decisões, possuidor de conhecimentos técnicos específicos de secretaria e com habilidades gerenciais. A ele cabe a função de ser o agente executor mais próximo do processo decisório e, para tanto, deve saber trabalhar em equipe, descentralizar obrigações e coletivizar serviços. Assim, ele adota uma nova postura e visão macro, voltadas para a gestão secretarial.

De acordo com Ecco e Rocha (2009), no artigo 4º da lei nº 9.261/96, reguladora de profissão do secretário executivo, inúmeras e diversificadas são as atribuições deste profissional, dentre elas:

I- planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II- assistência e assessoramento direto a executivos; III- coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV- redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V- interpretação e sintetização de textos e documentos; VI- taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII- versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII- registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX- orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X- conhecimentos protocolares. (Brasil, 1996, lei nº. 9.261/96).

A partir dessas atribuições, percebe-se que a legislação comprova a evolução do profissional de Secretariado Executivo, antes restrito a técnicas e operações simples de escritório, hoje engloba atividades, competências e responsabilidades em nível gerencial, ampliando as possibilidades de atuação nas diferentes estruturas organizacionais.

Essa qualificação multifuncional do Secretário Executivo o torna apto a atuar na gerência de projetos. Na função de gerente, seu papel é o de assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, prazo e custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos. (MAXIMIANO, 1997, p. 138)

É intrínseco o aprendizado contínuo para atuar na área de projetos, à medida que as tecnologias estão em constante desenvolvimento e é função do Secretário Executivo enquanto gerente/assessor de projetos controlar as informações e intermediar os processos decisórios. Além disso, é primordial que o mesmo tenha a certificação PMP para atuar na gerência de projetos.

Nos dias atuais o secretário executivo atua em diferentes níveis, em diversas áreas administrativas, planejando, organizando, dirigindo serviços; trabalha em parceria com executivos, visando à maximização dos resultados organizacionais. (SANTOS; CAIMI, 2009, p. 27)

O secretário, ao ser um profissional que realiza atividades relacionadas ao todo organizacional, adquire conhecimentos que o tornam apto a participar do processo administrativo, o qual se divide em planejamento, organização, direção e controle.

O gestor secretarial está constantemente envolvido com os processos administrativos e decisórios, sobretudo no gerenciamento de pessoas, uma vez que é um facilitador nas relações interpessoais que ocorrem entre os funcionários e os executivos, entre a empresa e seus clientes e fornecedores. (SILVA, 2009, p. 190)

A atuação do profissional de secretariado no planejamento consiste no estabelecimento de objetivos junto com a equipe de projetos, no desenho do escopo do projeto e planos de ações para acompanhamento dos resultados. Ele deve fornecer informações

### ***A evolução da profissão por meio da pesquisa***

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011



detalhadas para o andamento de uma fase do projeto, bem como informações preliminares sobre as fases seguintes. (MAXIMIANO, 1997)

Já na organização, observa-se de forma mais clara o papel do secretário ao acompanhar o plano operacional e na organização de eventos, viagens, agendas e reuniões. Ele aloca os recursos de forma eficiente, designa as tarefas, divide o trabalho e garante que todas as atividades sejam cumpridas dentro do prazo.

No que diz respeito ao inciso III da lei nº 9.261/96 supracitado, cabe ressaltar o que defende Orwell (1998). O autor faz um alerta sobre a necessidade de se selecionarem informações, levando em conta o grande número de informações falsas ou verdadeiras, que circulam nas instituições e que podem confundir gestores, funcionários, fornecedores e clientes, ainda mais com a introdução das novas tecnologias de comunicação e informação.

No controle, o secretário deve garantir que as atividades realizadas se igualem às planejadas por meio de planilhas, relatórios de acompanhamento aos departamentos e controle de metas, sendo o mediador dos processos decisórios ao intermediar as informações da empresa. Ademais, ele deve ter uma visão analítica, verificar falhas e erros para garantir a eficácia dos projetos.

De acordo com Rooke (2005) apud Bortoluzzi (2009), como os demais profissionais, enquanto líderes, o secretário deve impor-se não tanto por sua filosofia de liderança, sua personalidade ou seu estilo de gestão, mas sim pela "lógica de ação", a forma de interpretar e de reagir quando o seu poder de segurança são ameaçados. Dessa forma, o secretário exerce o seu poder de liderança no processo administrativo de projetos ao comunicar, motivar e participar do planejamento, da organização e do controle, visando atingir as metas organizacionais. Consideramos, assim, que predomina o perfil de líder-executor como profissional de projetos.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada é de cunho bibliográfico, exploratório, qualitativo e de campo. A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, artigos científicos e monografias concernentes a área de estudo. Todo material recolhido é submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta acompanhada por anotações e fichamentos que servem de embasamento à fundamentação teórica do estudo. No presente estudo, o levantamento bibliográfico foi realizado em livros de Gestão Secretarial; de Administração e de Projetos; em monografias e artigos científicos concernentes a Gerenciamento de Projetos e ao profissional de Secretariado Executivo.

A pesquisa exploratória, por sua vez, é vista como o primeiro passo de todo o trabalho científico. Este tipo de pesquisa tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (UNILESTE, 2005). Nesse artigo, a pesquisa exploratória envolveu: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado.

De acordo com Gody (1995) apud Neves (1996), há ainda características em nosso estudo da pesquisa qualitativa, que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Em relação a nossa pesquisa, esta foi realizada com profissionais do Instituto SICOOB PR, atuantes na área de Projetos, com o objetivo de obter dados mais qualitativos de caráter interpretativo.

Por fim, temos a pesquisa de campo, a qual procede à observação de fatos e fenômenos bem como a análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

No período de 15 a 27 de julho foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter exploratório com os profissionais do Instituto SICOOB PR.

O Instituto SICOOB PR é uma Organização Civil, de Direito Privado, sem fins lucrativos, de fomento a ações sociais no Estado do Paraná. A missão desse órgão é a de contribuir para o desenvolvimento sustentável, participando do processo de inclusão social e de preservação do meio ambiente, constituindo-se num canal para viabilização de projetos, ações voluntárias e contribuição social.

Essa Instituição trabalha com 10 projetos no Paraná, quais sejam: 1) Jovem Empreendedor; 2) Educação Financeira; 3) Biblioteca Digital; 4) Cidadania Fiscal – Observatório Social; 5) Campanha do Agasalho; 6) Consumo Consciente; 7) Ações Internas: Ginástica Laboral e Dia do Mexa-se; 8) FIA (Fundo da Infância e da Adolescência; 9) Acessibilidade; 10) Projetos Locais.

O corpo executivo é formado pela Presidente e nove conselheiros e o quadro de colaboradores por uma coordenadora (consultora), por um assistente de projetos e por uma estagiária.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, o estudo envolveu o respectivo questionário:

1. Na sua opinião, qual o papel do Secretário Executivo enquanto profissional de projetos?
2. Como você analisa o perfil do Secretário Executivo? E quais suas atribuições na área de projetos?
3. Você vê o Secretário como gerente ou assessor/executor de projetos? Por quê?
4. Quais as vantagens e desvantagens de se ter um profissional de Secretariado como gestor/assessor de projetos?

A pesquisa foi feita por escrito (via e-mail) e considerou as respostas de seis colaboradores do Instituto SICOOB PR, quais sejam: a presidente, o assistente de projetos, a coordenadora, a estagiária de projetos e os conselheiros administrativo e de empreendedorismo.

Quanto à análise dos dados, a mesma foi feita por meio da interpretação do questionário aberto.

Os colaboradores do Instituto SICOOB PR, de modo geral, acreditam que o papel do Secretário Executivo enquanto profissional de projetos consiste no exercício de análise e

interpretação de textos para elaboração de projetos, bem como de planejamento de ações, organização de eventos, assessoramento lingüístico e suporte à tomada de decisões.

Acredita-se que o profissional tem um perfil global, com capacidades multifuncionais o que possibilita sua atuação como gerente e também como assessor de projetos ao ter uma alta bagagem da cultura organizacional e contato com diversos departamentos.

Diz-se que o Secretário Executivo trabalha com planos de ação para organizar as atividades a serem executadas e que ele é um profissional com multifunções que vão desde o trabalho operacional concernente às atividades de secretaria até organização de eventos, mediações internacionais e gestão de projetos.

Comentou-se que é válido ter um profissional de Secretariado Executivo atuante em Projetos à medida que ele agrega valor à área por conhecer a teoria de organização de eventos e aliar as teorias técnico-administrativas aprendidas no curso à prática na área de projetos.

Após a globalização, as mudanças foram sentidas ao redor do mundo, e a população mundial viu-se na obrigação de correr atrás do atraso cultural, de se inteirar a respeito de negócios, tecnologias e saber viver numa era em que tudo é tratado praticamente no mundo virtual. (PETRONI, 2009)

Segundo Garland (1993), apud Petroni (2009), por causa das exigências, criou-se o hábito da aprendizagem contínua e os trabalhadores do conhecimento ganham acesso a empregos e posições sociais por meio da educação formal. Assim, o Secretário Executivo deve se aperfeiçoar e se atualizar continuamente, sendo que para atuação como gerente de processos, torna-se indispensável a qualificação PMP.

Para Drucker (1997, p.112) “a educação irá se tornar o centro da sociedade do conhecimento e a escola será sua instituição chave”. Com isso, o aprendizado torna-se uma poderosa ferramenta para os secretários que querem investir em uma carreira na área de projetos.

Nossa pesquisa demonstra as competências e habilidades do profissional que o tornam apto a atuar na gestão de processos e projetos.

De acordo com os colaboradores do Instituto SICOOB, o Secretário Executivo tem capacidades multifuncionais que possibilitam o trabalho em diversos departamentos e em diversas funções, desde a assessoria a executivos até funções gerenciais, como a de gerente de projetos.

Diz-se que o profissional de Secretariado é um generalista especializado, pois tem conhecimento em diversas áreas e na maioria das vezes opta por uma especialização em alguma área do conhecimento para construir sua carreira.

Apreende-se que o profissional de Secretariado Executivo tem competências técnicas e administrativas que o tornam apto a atuar como profissional de projetos tanto na função de gestor como de assessor.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer deste estudo, buscou-se apreender conhecimentos de gerenciamento de projetos, apresentar sua inter-relação com as quatro etapas que compõem o processo administrativo e inserir o profissional de secretariado executivo neste contexto.

Visando uma melhor organização interna e um melhor posicionamento no mercado, empresas de diversos segmentos têm buscado a figura do Gerente de Projetos para melhorar o controle dos processos e garantir uma melhor organização interna, dificultando assim que a empresa tenha perdas em seu faturamento, possibilitando ainda um aumento dos ganhos, devido

ao maior controle dos processos e também a melhor gestão do tempo de cada pilar da organização, ou em outras palavras, cada integrante do projeto. (KAMINISSE, 2007)

A gestão de projetos é uma atividade administrativa que envolve planejamento, organização, direção/execução e controle, funções que devem ser implementadas em todas as atividades como formas de garantir a eficácia organizacional e conseqüente potencialização de resultados.

Diante disso, quando analisamos o profissional de secretariado executivo com base no histórico da profissão e nas atuais tarefas desempenhadas por este, torna-se claro o envolvimento adquirido perante o processo administrativo e a importância que exerce em cada etapa. Profissional polivalente, ligado ao processo decisório e responsável pela execução e distribuição de tarefas, o secretário executivo cada vez mais adquire uma visão holística dentro das organizações e adota uma postura de liderança nos trabalhos em equipe.

À medida que amplia o campo de atuação e afirma a participação nos processos decisórios, o secretário executivo fundamenta a importância de sua existência dentro das organizações como líder secretarial e garante a execução e qualidade dos projetos e atividades sob sua responsabilidade.

Assim, o profissional de Secretariado Executivo cumpre com sua função de gestor secretarial de projetos ao planejar cada fase do projeto e controlar as ações, tempo e custos com foco na eficácia organizacional. Ele se utiliza da eficiência como ferramenta estratégica para atingir os resultados e garantir a qualidade. O Secretário Executivo é visto hoje em dia como um diferencial competitivo nas organizações tanto nacionais quanto internacionais ao ser um profissional multifuncional com capacidades gerenciais, capaz de influenciar as pessoas a serem grandes executoras, utilizando-se da liderança pelo exemplo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, C. A. S. Teoria da administração. 2011. Disponível em: <[http://www.professoracintia.com.br/teoria\\_da\\_administracao/Roterio%20de%20estudos%202%20p35a45.doc](http://www.professoracintia.com.br/teoria_da_administracao/Roterio%20de%20estudos%202%20p35a45.doc)>. Acesso em: 26 jul. 2011

ANGELIM, E. S. A. **Proposta de uma metodologia para implementação do PMO seguindo conceitos do PMBOK**. Monografia. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Tecnologia. Departamento de Informática. Curso de Especialização: Desenvolvimento de Sistemas para web – turma II, 2007.

BORTOLUZZI, C. L et all. Treinamento ou formação: o equilíbrio necessário na configuração do perfil do secretário executivo. In: DURANTE, D. G, FÁVERO, A. A. **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

CAVALCANTE, S. L. B. História da profissão de secretariado. 2009. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/humanas/sucesso-e-motivacao/historia-da-profissao-de-secretariado-6568/artigo/>> Acesso em 15 jul. 2011.

DOMINGUES, RODNEI. O que é gerenciar projetos. 2006. Disponível em: <[http://www.gerenciarprojetos.com.br/index.php?lingua=1&pagina=oq\\_gproj.](http://www.gerenciarprojetos.com.br/index.php?lingua=1&pagina=oq_gproj.)>. Acesso em: 17 jul. 2011.

ECCO, T. M. S. et all. Informação & desinformação: atuação do gestor secretarial nas organizações. In: DURANTE, D. G, FÁVERO, A. A. **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

FALCOEIRAS, A. PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 2010. Disponível em: <<http://andersonfalcoeiras.blogspot.com/2010/09/o-que-e-gerenciamento-de-projetos.html>> Acesso em: 15 jul. 2011.

FILHO, A, M. S. Gestão de projetos: estratégia essencial às corporações. 2006. Disponível em: <[http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/36](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/36)>. Acesso em: 29 jul. 2011.

GENERO, C. W. Identificação e avaliação dos principais aspectos do PMO como suporte para gestão de projetos tecnológicos no latec. 2007. Disponível em: <<http://www.lactec.org.br/mestrado/dissertacoes/arquivos/Cleber.pdf>> Acesso em 14 jul. 2011

GUEDES, RONALDO. Administração: uma introdução. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-uma-introducao/13034/>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

KAMINISSE, F. T. A importância do gerente de projetos numa organização de desenvolvimento de software. 2007. Disponível em: <<http://japs.etc.br/upload/Artigo-Flavio.pdf>> . Acesso em: 29 jul. 2011.

MAXIMIANO A. C. A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

NETO, J. I. J. Qual o valor das iniciativas de Gestão de Projetos? 2009. Disponível em: <[http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=25](http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=25)> Acesso em: 26 jul. 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em: 23 jul. 2011.

PELETEIRO, R. O que é planejamento estratégico. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamento-estrategico/10386/>> Acesso em: 16 jul. 2011.

PONTOGP. O que é gerenciamento de projetos. 2006. Disponível em: <<http://pontogp.wordpress.com/gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

PROBIC-FAPEMIG/ Unileste-MG. Estrutura para projetos de pesquisa. 2005. Disponível em: <[http://www.unilestemg.br/fapemig/formularios\\_fapemig/demaisformularios/formestruturaproyetopesqu.doc](http://www.unilestemg.br/fapemig/formularios_fapemig/demaisformularios/formestruturaproyetopesqu.doc)> Acesso em 20 jul. 2011.

SALLES, F. A Importância Do Gerenciamento De Projetos Nas Empresas. 2011. Disponível em : <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=brm\\_gl8a8](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=brm_gl8a8)> Acesso em: 27 jul. 2011.

SANTOS, C. V dos et al. Secretário executivo: formação, atribuições e desafios profissionais. In: DURANTE, D. G, FÁVERO, A. A. **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

SILVA A. M da et al. Práticas de gestão: influências nos comportamentos de cidadania organizacional. In: DURANTE, D. G, FÁVERO, A. A. **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

SOUZA, P. N. de. Processos de gerenciamento de projetos. 2011. Disponível em: <[http://www.inpe.br/twiki/pub/Main/GerenciamentoProjetosEspaciais/Parte-02\\_CSE-325\\_2011.pdf](http://www.inpe.br/twiki/pub/Main/GerenciamentoProjetosEspaciais/Parte-02_CSE-325_2011.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2011