

POLLYANA MOREIRA SILVA

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO
NA GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO DO POLO DE
EXCELÊNCIA EM FLORESTAS.**

VIÇOSA/MG

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE LETRAS
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA
GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO DO POLO DE EXCELÊNCIA
EM FLORESTAS.**

Monografia apresentada como exigência da disciplina SEC 499 – Monografia, do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Viçosa, sob a orientação da professora Lara Lúcia da Silva.

Viçosa/MG

2014

A monografia intitulada

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA
GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO DO POLO DE EXCELÊNCIA
EM FLORESTAS.**

Elaborada por

Pollyana Moreira Silva

Como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Federal de Viçosa foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora.

Nota _____.

Prof^a. Lara Lúcia da Silva (DLA - UFV)

Orientadora

Prof^a. Ana Carolina Gonçalves Reis (DLA - UFV)

Examinadora

Prof^a. Emili Barcellos Martins Santos (USP)

Examinadora

Emili Barcellos Martins Santos

Viçosa, 10 de novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais pelo carinho, pela compreensão e pela confiança que sempre tiveram em mim; isso só ajudou a trilhar meus caminhos e nunca desistir do que realmente almejo na vida. Ao meu pai, principal investidor, e a minha mãe pelos cafés, sopas quentes e todos os seus quitutes e carinhos para manter meus estudos mais agradáveis. E aos meus irmãos, que nunca faltaram com apoio e bons conselhos. Gestos simples, mas que fazem a diferença na execução de qualquer trabalho e que reforçam a ideia de que sem minha família não sou nada.

Agradeço também à colega, professora e orientadora Lara Lúcia da Silva, que dedicou seu tempo, seus estudos e sua paciência me norteando, dando todo apoio e orientação possível. Sem sua ajuda este trabalho não seria realizado. Aos professores do Secretariado: Rosália, Débora, Odemir, Carol, Nathalia, Fernanda e Maika, que me ensinaram e me fizeram confirmar a paixão em me tornar uma Secretária Executiva; cada um com seu jeito, com suas peculiaridades, mas todos me influenciando de forma positiva a ser uma profissional competente.

Aos amigos do Polo de Excelência em Florestas, que me proporcionaram a experiência de atuar como Secretária Executiva, colocar em prática tudo o que aprendi na academia e até mesmo escolher o Polo como objeto de estudo. Ao Nacif pelos ensinamentos e pela paciência ao confrontar meus erros. Às meninas polares: Nathália Granato, Nathália Lima, Camila Brás, Jéssica Vieira e Thaís Mendes, pelo companheirismo e ensinamentos compartilhados, tornando-se minha segunda família, à qual devo muita gratidão.

Finalmente, agradeço a todos os educadores com os quais tive contato e que me fizeram crescer não só profissionalmente, mas também como pessoa. À UFV, todo o carinho e agradecimento por ser a instituição que ajudou a escrever minha história, trazendo-me tantas alegrias e amigos, dos quais nunca me esquecerei.

RESUMO

O gerenciamento de projetos tem sido utilizado pelas organizações para facilitar o cumprimento dos prazos e reduzir desperdícios nas atividades administrativas, melhorando, assim, a eficiência e eficácia dos seus projetos. O objetivo do presente trabalho é discutir o papel do profissional de secretariado executivo na gestão de projetos. Considerando as qualificações e habilidades esperadas de um profissional de secretariado executivo, seria este capacitado para atuar e contribuir em todo processo de gerenciamento de projetos? Para responder a esta questão, estudou-se a gestão de projetos no Polo de Excelência em Florestas da Universidade Federal de Viçosa, no estado de Minas Gerais. Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados, por meio de aplicação de questionários. A partir da análise dos dados, constatou-se que o profissional de secretariado executivo possui muitas competências que contribuem para o alcance de metas de um projeto. Dentre tais competências, cita-se a capacidade de organização, de comunicação e de lidar com aspectos burocráticos inerentes ao gerenciamento de projetos, o que faz com que este profissional desempenhe um papel importante para a gestão.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; Gerenciamento de Projetos; Estudo de caso.

ABSTRACT

Project management has been used by organizations to facilitate compliance with deadlines and reduce waste from administrative activities, improving, thus, the efficiency and effectiveness of their projects. This paper aims to discuss the role of the executive secretariat professional in project management. Considering the qualifications and expected skills of an executive secretariat professional, would this be able to manage and contribute throughout the process of project management? To answer this question the project management at Pole of Excellence in Forestry, at Federal University of Viçosa, state of Minas Gerais, was studied. To collect data, the literature search and data collection through questionnaires was used. From the data analysis, it was found that the secretariat professional has many indispensable skills for a successful project, such as organizational skills, communication and dealing with bureaucratic aspects related to project management, making this professional an important role for this management.

Keywords: Executive Secretariat; Project management; Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Integração no polo	36
Figura 2 - Definição de responsabilidades do gestor executivo e funcionários do Polo	37
Figura 3 - Realização do Monitoramento do Polo.....	38
Figura 4 - Planejamento e Cronograma da Gestão de Projetos do Polo	39
Figura 5 - Competências gerenciais e de liderança do Gestor de Projetos do Polo.....	40
Figura 6 - Competências da Equipe do Polo	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas do Conhecimento baseadas no Guia PMBOK	19
Quadro 2 - Ferramentas da gestão de projetos.....	20
Quadro 3 - Características requeridas do gestor de projetos	23
Quadro 4 - Perfil do profissional de Secretariado Executivo	26
Quadro 5 - Gestor de Projetos x Profissional de Secretariado Executivo	27
Quadro 6 - Formação e Atuação dos Sujeitos de Pesquisa.....	32
Quadro 7 - Coleta e análise de dados	34
Quadro 8- Conhecimento sobre os profissionais de Secretariado Executivo e do Gestor de Projetos.....	43
Quadro 9 – Competências do Profissional de Secretariado Executivo na Gestão de projetos	45
Quadro 10 - Contribuição do Profissional de Secretariado Executivo nas fases da gestão do Polo	45
Quadro 11 - Conhecimentos do Profissional de Secretariado Executivo	46
Quadro 12 - O Profissional de Secretariado Executivo poderia atuar como um gestor de projetos?	46

SUMÁRIO	
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
1 . INTRODUÇÃO.....	10
1.1. O contexto e a importância do estudo	13
1.2. Objetivos	14
II. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Projeto: conceitos e definições	16
2.2. Gestão de Projetos	17
2.3. O Gestor de Projetos	21
2.4. O Profissional de Secretariado Executivo e suas Competências	24
2.5. A Atuação do Profissional do Secretariado Executivo na Gestão de Projetos	26
III. METODOLOGIA	29
3.1. Tipo de Pesquisa.....	29
3.2. Local de Estudo: o Polo de Excelência em Florestas	30
3.3. Sujeitos de pesquisa	31
3.4. Coleta e análise de dados	32
IV. RESULTADOS	35
4.1. A Gestão de Projetos no Polo de Excelência em Florestas	35
4.2. Competências dos profissionais de Secretariado Executivo para a atuação em Gestão de Projetos	42
4.3. Atuação e contribuição dos profissionais de secretariado executivo no Polo de Excelência em Florestas	45
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICES	55

1. INTRODUÇÃO

Desde os primeiros grandes empreendimentos, como treinamentos para indústria espacial (MAXIMIANO, 1997) ainda que de forma inconsciente, utilizava-se da gestão de projetos para solucionar imprevistos e prever demais necessidades no processo de execução de demandas administrativas. Aplicada inicialmente nas construções civis, a teoria de gestão de projetos tem ganhado cada vez mais espaço nos ambientes organizacionais (PATAH, 2004).

Com o intuito de auxiliar o gerenciamento de projetos e profissionalizar a atividade de um gerente de projetos, o Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* – PMI), surgiu como uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos no mundo. De acordo com esse instituto, entende-se por projeto a energia dedicada à elaboração de um produto ou serviço único por um determinado grupo de pessoas, com um cronograma pré-definido (PMI, 2008). Quanto ao gerenciamento de projetos, este é concebido com o emprego de teorias e habilidades de gestão para executar projetos com efetividade e eficácia. Gerir projetos é, pois, utilizar de estratégia para alcançar melhores resultados, dentro dos objetivos propostos, estando a organização, mais preparada para competir no mercado (PMI, 2008).

Dessa forma, as empresas têm empregado a Gestão de Projetos com o intuito de tornarem-se competentes para cumprirem prazos e evitarem desperdícios em suas atividades, melhorando, assim, a eficiência e a eficácia dos seus projetos (PMI, 2008). Contudo, ainda que o estudo de Gerenciamento de Projetos tenha recebido relevância dentro das organizações, grande parte dos projetos continua apresentando deficiências, tais como, não atendimento dos prazos, falta de controle das atividades, falta de planejamento, dentre outras (PATAH, 2004).

Nesse contexto, faz-se necessário um aprimoramento contínuo das variáveis que influenciam o êxito ou alcance de metas de um projeto. Dentre essas variáveis citam-se o financiamento, a equipe envolvida, o planejamento, etc. Destaca-se aqui a equipe envolvida com os projetos, o que diz respeito à necessidade de unir pessoas capacitadas para organizá-los e para minimizar as chances destes serem ineficazes, uma vez que, de acordo com Patah (2004), o êxito de um projeto está relacionado ao envolvimento de pessoas com um perfil adequado para a gestão de projetos, visto que aquelas são peças-chave na estrutura destes.

Os estudos referentes à gestão de projetos são bastante recentes por isso, é preciso que sejam discutidas alternativas para obter um projeto de qualidade. O *Project Management Institute* (2008) indica alguns pontos relativos a resultados positivos do projeto, como, por exemplo, ter sido realizado sem que houvesse interrupção ou prejuízo das atividades rotineiras da organização, ter sido bem aceito pelo cliente, ter atingido a qualidade desejada, etc. Contudo, pouco se fala a respeito das competências necessárias para o profissional responsável por gerir projetos. Alguns autores como Kerzner (2001) *apud* Patah e Carvalho (2002), discutem essa questão, assim como o próprio PMI com o lançamento do documento PMCD (*Project Manager Competency Development*), que lista as competências pessoais requeridas para um gestor de projetos.

Frame (1999), Rabechini Jr. e Pessoa (2005) dividem essas competências em três tipos. O primeiro sendo as competências individuais, que se referem às habilidades e características pessoais de cada indivíduo na solução de problemas de projetos. O segundo, as competências da equipe, referem-se à capacidade de solucionar “problemas complexos no cenário multidisciplinar” (RABECHINI E PESSOA, 2005, p.36). E, por último, as competências da empresa, que se referem à capacidade de criar um ambiente

que dê condições ao indivíduo e as equipes de se envolverem e, assim, desenvolverem formas eficazes de trabalhar conjuntamente em cada projeto.

O gestor de projetos é aquele profissional detém muitas responsabilidades, dentre elas a liderança no planejamento, na organização e no controle dos processos necessários para a execução do trabalho (KERZNER, 2001 *apud* PATAH E CARVALHO, 2002). Ele ainda deve possuir habilidades e atribuições de modo que se torne exemplo dentro da organização e que toda a equipe possa contar com seu apoio para a realização de um trabalho positivo (GIDO E CLEMENTS, 2007).

Há alguns estudos que incentivam a formação de profissionais especializados em gestão de projetos, contudo, é importante ressaltar que muitas características destes profissionais também aparecem em outros indivíduos. Dessa forma, o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI) profissionaliza o gestor de projetos oferecendo certificações que atestam conhecimentos e competências que o profissional em gerenciamento de projetos deve possuir (PMI, 2008).

O profissional de Secretariado Executivo, objeto deste estudo, é caracterizado por ter competências técnicas que se assemelham às necessárias da gestão de projetos. Esse profissional tem características como a capacidade de administrar e organizar um ambiente organizacional, domínio de idiomas, o gerenciamento de tecnologias, e ainda, as habilidades de ser comunicativo e líder (SABINO e ROCHA, 2004).

O Secretário Executivo não é mais responsável apenas pelas funções técnicas de secretaria, como atendimento ao público e redação de documentos. Muito embora essas tarefas ainda façam parte da rotina de trabalho do profissional, o Secretário Executivo passou a desempenhar tarefas mais gerenciais e estratégicas nas organizações. Para Sabino e Rocha (2004, p.94), o secretário é um profissional administrativo, que, além de dominar o trabalho técnico, “tem a habilidade para assumir responsabilidade sem supervisão direta, iniciativa de exercícios e julgamento e toma decisões dentro do âmbito de autoridades”. Dadas essas características, foi que intentamos entender como se dá o trabalho do profissional de secretariado executivo na gestão de projetos, motivo pelo qual realizamos o estudo que aqui apresentamos.

1.1. O contexto e a importância do estudo

O presente estudo visa analisar a atuação do profissional de Secretariado Executivo na gestão de projetos a partir do seguinte questionamento: Considerando as qualificações e habilidades esperadas ou desenvolvidas nesse profissional ao longo de sua formação, seria o profissional de Secretariado Executivo capacitado a atuar e contribuir em todo o processo de gerenciamento de projetos?

Para responder a esses questionamentos, a pesquisa teve como objeto de estudo o Polo de Excelência em Florestas da Universidade Federal de Viçosa, o qual lida rotineiramente com a gestão de projetos.

O Polo de Excelência em Florestas é uma agência promotora de ações para o desenvolvimento de polos agroindustriais florestais de Minas Gerais, para ampliar sua competitividade e sua expansão com inovação e produtos de maior valor agregado. Possui um considerável número de projetos, sendo nele desenvolvidos muitos programas e estudos na área florestal. A organização tem a Funarbe (Fundação de Apoio à Universidade Federal de Viçosa) como gestora de seus recursos, a qual tem por objetivo captar e gerenciar projetos nas áreas acadêmica, científica e tecnológica. Embora seja uma unidade gestora de projetos, não é responsável pelo controle dos processos vinculados aos projetos desenvolvidos pelo Polo.

O Polo já foi responsável pela gerência de aproximadamente quarenta projetos, com uma equipe formada por quatro profissionais. É de responsabilidade dos integrantes do Polo todo o processo de gestão dos projetos existentes, o que envolve a operacionalização, o controle, o monitoramento e a responsabilização por prazos e custos. Sendo assim, compete ao Polo ter uma equipe com competência para prever os eventuais problemas relacionados aos processos de aprovação e tramitação dos seus projetos. E, ainda, que seja capaz de exercer uma comunicação eficaz, de forma a facilitar o acompanhamento e o controle do andamento de cada projeto.

O profissional de Secretariado Executivo tem, dentre as suas principais características, a capacidade de planejamento e organização, a facilidade de lidar com tecnologia e a habilidade para comunicar. Ele ainda é treinado para lidar com situações que exigem muita responsabilidade (BORTOLOTTO E WILLERS, 2005). Dentre os membros da equipe, o Polo conta com dois estudantes de graduação de Secretariado

Executivo, os quais por meio de competências próprias da profissão auxiliam na gestão de projetos.

A gestão de projetos é de grande relevância nas organizações, e, a partir dela, é que são realizados o acompanhamento e a interferência nos projetos a serem executados e em execução (KERZNER, 2001 *apud* PATAH E CARVALHO, 2002). As competências do gestor de projetos, por sua vez são o diferencial para a gestão eficiente e eficaz destes. Dessa forma, veio-nos a ideia de estudar as competências necessárias a um gestor de projetos atreladas às dos profissionais de Secretariado Executivo, os quais podem ter um perfil para esse tipo de atividade.

Conforme indicado pelo *Project Management Institute* (PMI) cerca de 10 trilhões de dólares são utilizados em projetos a cada ano em todo o mundo. Isto equivale dizer que 25% do PIB mundial está aplicado ao gerenciamento de projetos. Além disso, de acordo com Dinsmore e Cavalieri (2003), estima-se que haja, no mundo, 16,5 milhões de pessoas dedicadas à gestão de projetos. Tais dados despertaram em nós o interesse de estudar a gestão de projetos, os profissionais que nela atuam e as ferramentas adequadas para se obter um gerenciamento capaz de fazer com que a organização logre êxito em suas atividades.

A relevância da pesquisa está, pois, em lançar um olhar sobre o perfil do profissional de Secretariado Executivo quando atrelado às competências necessárias a um gestor de projetos. Visamos compreender, ademais, como se dá o gerenciamento de projetos no Polo de Excelência em Florestas, a partir do trabalho da sua equipe, a qual, por sua vez, inclui um profissional da área secretarial. Com isso, será possível entender o papel do profissional de Secretariado Executivo nas organizações, o que possibilitará identificar o perfil profissional adequado para o trabalho eficiente e eficaz na gestão de projetos.

1.2. Objetivos

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em analisar o papel do profissional de Secretariado Executivo no gerenciamento de projetos.

Especificamente pretendeu-se:

a) Descrever como se dá a gestão dos projetos no Polo de Excelência em Florestas da Universidade Federal de Viçosa;

b) Identificar as competências dos profissionais de Secretariado Executivo para a atuação em Gestão de Projetos; e

c) Verificar, com base na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo do Polo de Excelência em Florestas, se estes contribuem para o alcance de metas (resultados positivos) na gestão de projetos do Polo.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Projeto: conceitos e definições

Mesmo que a cultura da gestão de projetos esteja hoje mais disseminada e sendo implantada nas empresas, tanto no âmbito internacional como no nacional, ainda existe a dificuldade de se identificar e definir um projeto, pois este pode ser confundido com um trabalho cotidiano.

De acordo com a ISO 10006 (1997), projeto é um processo único, que consiste em um conjunto de atividades coordenadas e controladas com datas de início e término, empreendido para alcançar um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo as limitações de tempo, custo e recursos.

Shenhar & Dvir (2010) e Todorov, Kniess e Chaves (2013), por sua vez, defendem que as atividades podem ser divididas em operações e projetos, sendo as operações atividades repetitivas, de cunho rotineiro, e os projetos relacionados a novos empreendimentos, novos produtos, novos serviços, novas empresas, em suma, a novas ações.

O *Project Management Terms* (PMT)¹, dicionário que compila mais de 1.600 termos em gerenciamento de projetos, define projeto como sendo um “empreendimento

¹ Termos da Gestão de Projetos [tradução nossa]

temporário para criar um produto ou serviço único, com um começo e fim definidos e que, quando os objetivos específicos forem atingidos, significa a conclusão” (PROJECT MANAGEMENT TERMS, 2000, p.163).

Para mostrar a diferença entre os conceitos, definindo trabalho cotidiano e projetos, Heldman (2005), por meio de uma abordagem simples, afirma que o trabalho cotidiano se caracteriza pelas atividades rotineiras dentro da empresa, como verificar *e-mails* todos os dias e atender aos pedidos do chefe. Essas atividades apresentam continuidade, não têm meio nem fim e, por isso, não podem ser reconhecidas como um projeto. O projeto, por sua vez, é caracterizado por sua unicidade e limitação de prazos, sendo desenvolvido para produzir algo que ainda não exista, seja um serviço ou produto e possuindo uma limitação de tempo para o seu início e o seu fim.

O *Project Management Institute*² (PMI, 2008), que desenvolveu o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guide PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*³, 2008), reconhecido internacionalmente como guia padrão de gerenciamento de projetos, define melhor a questão da temporalidade de um projeto:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário (GUIA PMBOK®, 2008, p.5).

De acordo com Tuman (1983) *apud* Rabechini e Carvalho (2009, p. 12) “um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico”. Sendo assim, é preciso que os objetivos do projeto sejam bem definidos, levando em consideração o escopo do projeto, assim como o custo, o cronograma e a satisfação do cliente. Para isso, faz-se necessário não só identificar um projeto, mas saber como gerenciá-lo, de forma que este traga os resultados esperados.

2.2. Gestão de Projetos

Segundo Cleland & Ireland (2007), a gestão de projetos possui práticas que surgiram na Antiguidade. Exemplo disso são os grandes projetos de construção do

² Instituto de Gestão de Projetos [tradução nossa]

³ Guia de Conhecimento em Gerenciamento em Gestão de Projetos.[tradução nossa]

passado: as grandes Pirâmides, os canais, as pontes, as catedrais e outros projetos de infraestrutura foram iniciativas que serviram de pilar inicial para a evolução e o crescimento da área.

A gestão de projetos, ainda que existisse desde as primeiras conquistas das mais antigas civilizações (ANSELMO, 2002), consolidou-se a partir da década de 1990, período em que as práticas de gerenciamento de projetos foram formalizadas por meio de um guia de conhecimento, o *Project Management Body of knowledge* – PMBOK (2008), desenvolvido por iniciativa do *Project Management Institute* (PMI, 2008). O guia é dedicado ao estudo da gestão de projetos e apresenta em seu conteúdo um conjunto de processos gerenciais inerentes à gestão de projetos.

As organizações passam a buscaram a excelência na gestão de projetos porque os benefícios são muitos e impactam não só a empresa, mas também outros envolvidos, como os fornecedores (KEZNER, 2008). Nesse sentido, o gerenciamento de projetos passa a ser utilizado não só como ferramenta de aperfeiçoamento de projetos já existentes, mas também como um meio de se manter competitivo para atrair novos negócios (MACEDO, 2012).

O *Project Management Terms* (2000) traz uma definição de gestão de projetos, com base no Guia PMBOK® (2008), que diz que essa gestão é a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender ou exceder as necessidades das partes interessadas (*stakeholders*) e as expectativas do projeto” (PMT, 2000, p.168).

Tanto o Guia PMBOK® (2008) quanto Heldman (2005) definem gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades relacionadas a um projeto, a fim de atender aos seus requisitos, produzindo os melhores resultados possíveis. Sendo assim, a escolha do método e da ferramenta aliada ao conhecimento da teoria contribui para uma gestão de projetos considerada ideal.

“Este gerenciamento inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos, conforme definição da norma ISO 10006” (RABECHINI e CARVALHO, 2009, p. 15). A norma, ISO 10006, criada pelo conceito da Gestão da Qualidade, apresenta diretrizes para o gerenciamento de projetos, as quais podem ser aplicadas em vários tipos de projetos, com várias dimensões, dos mais complexos aos mais simples.

Nesse sentido, para a gestão eficiente e eficaz de um projeto, faz-se necessário alinhar e conciliar o trabalho dos nele envolvidos. São trabalhos distintos, mas que devem ser realizados concomitantemente. Desse modo, é que o êxito do gerenciamento está também relacionado às competências dos colaboradores (VALE, SOARES, FINOCCHIO E SILVA, 2007).

A gestão de projetos deve englobar as etapas: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle, Monitoramento e Encerramento, como indicado pelo PMBOK (2008). Existe também as áreas do conhecimento que envolvem os processos do gerenciamento de projetos, sendo elas: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições (FERNANDES, 2009) conforme explicado no Quadro 1.

Quadro 1 - Áreas do Conhecimento baseadas no Guia PMBOK

Áreas	Características
Integração	Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.
Escopo	É tudo o que diz respeito aos processos que se pretende executar no decorrer do projeto, é onde o cliente verá se seu produto ou serviço estão de acordo com o que foi pedido no início do projeto.
Cronograma	Define prazos para a execução do escopo, bem como quando uma tarefa deve iniciar e encerrar.
Custo	Valores acertados e acordados pelo cliente para pagamento de serviços e produtos; estes custos são baseados em orçamentos feitos em seu planejamento, estimando os possíveis gastos com os recursos disponíveis do projeto.
Qualidade	São definidos os processos que garantem que o projeto atingirá os objetivos definidos no escopo. Com os processos é possível realizar o planejamento e o controle para a garantia da qualidade.
Recursos Humanos	Gerenciamento de pessoal, com a definição de papéis; identificação e documentação de funções; atribuição de responsabilidades e das relações hierárquicas no projeto.
Comunicações	Satisfação do cliente: “Manter uma comunicação regular com o cliente” (JACK & CLEMENTS, 2007 p.7). Estar sempre atento às suas expectativas, a fim de saber se estas continuam as mesmas ou se mudaram e assim não comprometer o andamento do projeto; realização de reuniões, relatórios e até mesmo conversas por telefone ou <i>e-mail</i> : são maneiras de se manter essa comunicação e colocar o cliente em posição de parceiro ativo durante a execução do projeto. Aplicação de ferramentas de comunicação existentes para a divulgação do projeto, das ações e dos resultados.
Riscos	Identificar no projeto evento ou condições que poderão ter efeito de incertezas positivas ou negativas, seja no escopo, no prazo ou no custo do projeto.
Aquisições	Garantir ao projeto que todo elemento interno participante terá seu efetivo fornecimento, seja de seu produto ou serviço.

Fonte: Adaptado PMI (2008)

Desse modo, as áreas de conhecimento que envolvem a gestão de projetos são a integração, a necessidade de organização para cumprir um cronograma, os recursos humanos e as comunicações. Além das áreas de conhecimento, são várias as ferramentas que auxiliam a gestão de projetos. Há as ferramentas para a melhoria da qualidade do serviço, bem como as digitais (*softwares*) que agregam valor às atividades demandadas, oferecendo suporte e otimizando o trabalho. Algumas delas estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Ferramentas da gestão de projetos

Ferramenta	Definição
Microsoft Project (MsProject)	<i>Software</i> de gerenciamento de projetos utilizado para planejar, programar e representar em forma de gráficos as informações do projeto. Essencial para constituir um planejamento inicial de atividades, muito usado para gerenciar empreendimentos de todas as classes.
DeskAway	Aplicativo <i>online</i> por meio do qual se cria um cadastro e se inserem informações de tarefas a serem realizadas. Por ser via internet, permite que toda equipe tenha acesso à documentos ao mesmo tempo, até mesmo fora do ambiente de trabalho.
Rational Unified Process (RUP®)	Oferece uma abordagem baseada em disciplina; atribui tarefas e responsabilidades dentro de um projeto; visa auxiliar a produção de <i>softwares</i> de alta qualidade, dentro de um cronograma e de orçamento previsível.
GanttProject	A única ferramenta que possui versão em português. É a mais antiga técnica de administração de projetos e possibilita a demonstração da evolução das etapas de cada projeto.
PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i> ⁴) e CPM (<i>Critical Path Method</i>) ⁵ .	Fusão de duas técnicas diferentes, que juntas são capaz de relacionar a dependência entre as tarefas e estimar o tempo de duração de cada uma delas.

Fonte: PMI (2008)

Estas ferramentas são *softwares* de apoio para a gestão de projetos. Cada uma tem suas características e peculiaridades, mas todas com o intuito de facilitar o gerenciamento. Ajudam na rápida implantação da gestão de projetos nas organizações e auxiliam no planejamento, na organização e no controle de projetos, gerando estimativas, gráficos e relatórios de várias atividades realizadas ao longo da vigência do projeto (KERZNER, 2008).

⁴ Avaliação de Programas e Técnicas de Revisão [tradução nossa]

⁵ Método do Caminho Crítico [tradução nossa]

A gestão de projetos é, pois, uma área de atuação que vem sendo reconhecida pela sua importância e efetividade. Seguir e estudar o gerenciamento de projetos, conhecendo suas ferramentas gerenciais, é relevante para se alcançar o êxito na gestão. Para Kerzner (2008), o gerenciamento de projetos tem adquirido notável reconhecimento e importância no âmbito empresarial. Dada a organização e o controle dos processos e o impacto na lucratividade são consequências positivas para quem opta por aplicar os métodos e as ferramentas dessa gestão.

2.3. O Gestor de Projetos

Ainda que a responsabilidade pelo êxito de um projeto envolva toda a equipe que trabalha em sua execução, o principal responsável pelos resultados alcançados é o gerente de projetos. Por isso, faz-se necessário conhecer as características potenciais e relevantes de um bom gestor de projetos (RUSSO E SBRAGIA, 2007).

De acordo com Sbragia, Maximiano E Kruglianskas (1986) é preciso mais que técnicas e ferramentas gerenciais para alcançar o objetivo de um projeto; acima de todas as metodologias está o Gestor de Projetos, recurso humano que utiliza de todos esses métodos para atuar de forma competente em todos os processos. O gestor de projetos é um determinante para o sucesso de um projeto, e logo, um ator fundamental dentro da gestão de projetos.

O papel de gestor de projetos pode ser exercido por profissionais de diversas áreas como administradores, engenheiros, professores pesquisadores, ou até mesmo o chefe da seção técnica de uma instituição (SBRAGIA, MAXIMIANO E KRUGLIANSKAS, 1986). Esses autores defendem que independentemente da formação, a principal função do gestor de projetos é assegurar que o projeto tenha êxito e, para isso, faz-se necessário que tal gestor possua algumas competências, como o conhecimento sobre o tema do projeto, e um comportamento adequado de líder, além de habilidades gerenciais.

O PMT (*Project Management Terms*, 2000) define o gestor de projetos como o indivíduo responsável pela gestão de todo o projeto e de seus resultados. Atua como um elo entre o cliente e o projeto. Além disso, é responsável por controlar o planejamento e a execução de atividades, assim como os recursos do projeto, para garantir que custo, tempo e metas de qualidade sejam estabelecidas (PMBOK, 2008).

Jack e Clements (2007), assim como Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) e PMBOK (2008) alegam que as principais responsabilidades do gestor são a liderança no planejamento, na organização e no controle dos processos necessários para a execução dos trabalhos. Ademais, esse profissional também deve ter um conjunto de habilidades e atribuições que fazem com que ele seja visualizado como o espelho da organização, e como o profissional com o qual toda a equipe poderá contar com seu apoio para a execução das atividades inerentes ao projeto.

O *Project Manager Competency Development*⁶ (PMCD) Framework (2007), também criado pelo PMI (Project Management Institute), aponta as competências do gestor de projetos, ressaltando que esse profissional deve aplicar consistentemente seus conhecimentos de gerenciamento de projetos e adotar determinados comportamentos pessoais para aumentar a probabilidade de entrega de projetos que atendam aos requisitos das partes interessadas (*stakeholders*). Os gestores de projeto precisam, pois, “reunir seus conhecimentos, habilidades, características pessoais e atitudes, focando na entrega de um projeto” (PMCD, 2007, p.2). Diante disso; o PMCD (2007) divide as competências do gestor de projetos em três dimensões, a saber:

- Quanto ao conhecimento: O que o gestor de projetos sabe sobre a aplicação de processos, ferramentas e técnicas para as atividades do projeto.
- Quanto ao desempenho: Como o gestor de projetos aplica o conhecimento de gerenciamento de projetos para atender aos requisitos do projeto.
- Quanto às competências pessoais: Como o gestor de projeto deve se comportar quando desempenha as atividades no ambiente do projeto; refere-se às suas atitudes e características pessoais.

Dessa forma, o PMCD (2007) defende a tese de que, para ser reconhecido como competente, um gestor de projetos precisa satisfazer cada uma dessas três dimensões de forma interligada, de modo que uma contribui com a outra para a consecução dos objetivos do projeto.

Tanto Rabechini e Pessôa (2005) quanto o PMBOK (2008) reiteram essas competências do gestor de projetos, definidas pelo PMCD (2007). Ambos afirmam que esse indivíduo deve dominar e saber utilizar as técnicas e as ferramentas de gerenciamento de projetos, assim como deve gerenciar atividades em geral e as

⁶ Desenvolvimento de Competências do Gestor de Projetos [tradução nossa]

estratégias organizacionais. É preciso que ele saiba atuar no ambiente do projeto, tendo como competência pessoal a capacidade de liderar e influenciar os colaboradores.

Para Russo e Sbragia (2007), a competência técnica e a administrativa são os fatores mais relevantes para se desempenhar um bom papel de gestor de projetos. Eles elencam ainda a liderança, o gerenciamento de conflitos e a capacidade de comunicação e negociação. O Quadro 3, baseado nas capacidades e habilidades propostas por Russo e Sbragia (2007), resume as principais características do gestor de projetos.

Quadro 3 - Características requeridas do gestor de projetos (continua)

Dimensão	Características
Competência técnica e Administrativa	Competência administrativa Competência técnica Conhecimento de tecnologia Conhecimento de projeto
Comunicação	Comunicação
Consciência Organizacional	Comprometimento organizacional Consciência organizacional Sensibilidade política
Gerenciamento do estresse	Gerenciamento do estresse
Liderança	Impacto e Influência Liderança
Mensuração de risco	Mensuração de risco (habilidade de prever, na medida do possível, situações adversas no projeto, como problemas de prazo, abastecimento de material e retrabalho).
Negociação	Gerenciamento de conflito Negociação
Organização	Organização
Orientação à realização de atividades	Busca por informação Iniciativa Preocupação com a ordem Solução de problemas
Orientação quanto ao serviço aos clientes	Orientação quanto ao serviço aos clientes
Planejamento	Elaboração de orçamento Habilidade em planejamento e controle Planejamento
Relacionamento Humano	Construção e desenvolvimento de relacionamento Empatia Gerenciamento de RH Relacionamento humano
Trabalho em equipe	Alocação de recursos Construção de equipes Cooperação e espírito de equipe
Tratamento do projeto como negócio	Desenvolvimento de novos negócios Empreendedorismo Tratamento do projeto como negócio Visão externa (mercados, grupos e pessoas)

Quadro 3 - Características requeridas do gestor de projetos (continuação)

Habilidades pessoais	Autoconfiança Autocontrole Flexibilidade Motivação
----------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em Russo e Sbragia (2007).

Analisando o perfil do gestor de projetos e o do profissional de Secretariado Executivo, podem-se traçar algumas especificidades que ambos têm em comum, as quais auxiliam no gerenciamento do projeto. Os dois profissionais são caracterizados pela multiplicidade de conhecimento e pela dinâmica de atuação dentro das organizações em que atuam, conforme será verificado no próximo item, que abordará as competências do profissional de Secretariado Executivo.

2.4. O Profissional de Secretariado Executivo e suas Competências

O perfil do profissional do secretariado tem-se modificado, à medida que evolui a tecnologia e as ferramentas de gestão. O profissional com a função de apoio do chefe deu lugar a um profissional que sabe tratar as informações e exerce atividades criativas, tendo poder de decisão e determinadas competências individuais significativas para a organização (LASTA E SILVA, 2007).

Este profissional é preparado para uma rotina diária composta de compromissos e demandas, que necessitam de planejamento e organização. Para tanto, as principais competências do secretário executivo são: Planejamento, organização, controle e liderança (LASTA E SILVA, 2007).

De acordo com Bruno (2006), o profissional de secretariado executivo se encontra em uma posição estratégica, pois ele é o primeiro a receber informações de vários agentes (colaboradores, departamentos) e, com o conhecimento da cultura organizacional e a visão sistêmica que possui, é capaz de filtrar informações, elencar as relevantes e focar em questões estratégicas para a tomada de decisão na organização.

Bortolotto e Willers (2005) destacam que o profissional de Secretariado Executivo está apto a atuar como Assessor Executivo, Gestor, Empreendedor (no sentido de promover ideias e práticas inovadoras) e Consultor. O profissional do Secretariado Executivo se tornou um solucionador de problemas no qual o executivo confia e a quem delega poder.

Mesmo diante tantos conceitos e (novas) competências do profissional de Secretariado Executivo, como atuar como gestor, empreendedor e consultor, é importante ressaltar que este ainda mantém e desenvolve continuamente habilidades em técnicas secretariais (MAGALHÃES E SOUZA, 2001), pois; apesar de serem atividades rotineiras, estas fazem toda a diferença quando bem desempenhas, gerando uma entrega de resultados eficazes (BORTOLOTTO E WILLERS, 2005).

Torodov, Kniess e Chaves (2013) falam da regulamentação pelas Leis 7377/85 e 9261/96, listando competências e habilidades do profissional formado em Secretariado Executivo, as quais envolvem habilidades técnicas e humanas. Ademais, as Diretrizes Curriculares Nacionais (CNE, 2005)⁷ para a graduação em Secretariado Executivo postulam que:

Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: I- capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II- visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais; III- exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV- utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V- habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI- domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VII- receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII- adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX- gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X- gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI- capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII- eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII- iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (CNE, 2005).

Dada a amplitude de competências exigidas de um profissional formado em Secretariado Executivo, podem-se separar tais competências em técnicas e humanas, conforme Quadro 4, por meio do qual pode-se ter uma melhor visão do perfil exigido do profissional na atualidade.

⁷ <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf> Acesso em: 20 set. 2014.

Quadro 4 - Perfil do profissional de secretariado

Competências	Habilidades
Técnicas	Capacidade de articulação Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais Exercício de funções gerenciais - planejamento, organização, controle e direção; Raciocínio lógico, crítico e analítico, Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão Domínio dos recursos de expressão e de comunicação Capacidade de negociação Receptividade e liderança Capacidade de trabalho em equipe Identificação de necessidades e soluções; Gerenciamento de informações, Gestão e assessoria administrativa Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos
Humanas	Ética Segurança Credibilidade Fidelidade Iniciativa Criatividade Determinação Vontade de aprender Abertura às mudanças Consciência das implicações
Humanas	Responsabilidades éticas do seu exercício profissional Relações interpessoais

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em CNE (2005)

As competências citadas confirmam a variedade de habilidades técnicas e gerenciais desse profissional graduado. Destacamos aqui a importância de atitudes comportamentais que envolvam a ética e profissionalismo (CNE, 2005). O domínio dessas competências faz com que o profissional seja um importante colaborador nas rotinas administrativas e, principalmente, em contextos organizacionais instáveis que demandam alta habilidade de lidar com imprevistos.

2.5. A Atuação do Profissional do Secretariado Executivo na Gestão de Projetos

Tendo em vista as competências necessárias a um gestor de projetos, pode-se dizer que determinados profissionais tendem a possuir um perfil mais adequado ao exercício das funções inerentes ao cargo. Independentemente de qual seja a formação acadêmica do

gestor, faz-se necessário selecionar aquele cuja atuação favoreça o andamento do projeto (RUSSO E SBRAGIA, 2007).

O contexto da gestão de projetos possui algumas particularidades, que exigem constante planejamento e preparação para possíveis imprevistos. Além disso, destaca-se que a comunicação é essencial para que todos os envolvidos no projeto estejam cientes sobre o andamento do mesmo, de forma que ele não perca seu potencial por falhas na comunicação (SBRAGIA, MAXIMIANO E KRUGLIANSKAS, 1986).

O profissional de Secretariado Executivo possui conhecimentos e habilidades que englobam as demandas das atividades gerenciais, além de ser um indivíduo com uma formação ampla, com capacidade criativa e reflexiva, conforme postula o CNE (2005). Ademais, a formação do profissional de Secretariado Executivo é orientada para que este tenha capacidade de comunicação, de articulação, de organização e de trabalho em equipe (CNE, 2005).

Esses fatores fazem com que o profissional de Secretariado Executivo se enquadre no perfil exigido para a gestão de projetos, sendo ele apto a fortalecer a administração e a execução de um projeto. A atuação desse profissional em cenários como o que se apresenta neste estudo aumenta a possibilidade de liderança e o envolvimento da equipe, corroborando com o êxito do projeto. O Quadro 5 descreve as características necessárias a um gestor de projetos eficiente e eficaz, e as características do profissional do Secretariado Executivo, comparando os dois perfis de forma a identificar semelhanças.

Quadro 5 - Gestor de Projetos x Profissional de Secretariado (continua)

Gestor de Projetos x Profissional de Secretariado	
Perfil Gestor de Projetos (RUSSO E SBRAGIA, 2007)	Perfil Profissional do Secretariado (CNE, 2005)
Competência técnica e Administrativa	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais Exercício de funções gerenciais - planejamento, organização, controle e direção;
Comunicação	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação
Consciência Organizacional (Sensibilidade Política)	Capacidade de negociação Capacidade de articulação Vontade de aprender Abertura às mudanças Consciência das implicações das decisões
Gerenciamento do estresse	Iniciativa Relações interpessoais
Liderança	Receptividade e liderança Capacidade de trabalho em equipe

Quadro 5 - Gestor de Projetos x Profissional de Secretariado

(continuação)

Gestor de Projetos x Profissional de Secretariado	
Perfil Gestor de Projetos (RUSSO E SBRAGIA, 2007)	Perfil Profissional do Secretariado (CNE, 2005)
Mensuração de risco	Raciocínio lógico, crítico e analítico, Gerenciamento de informações Exercício de funções gerenciais - Planejamento
Negociação	Capacidade de negociação Capacidade de articulação
Organização	Gerenciamento de informações Exercício de funções gerenciais - Organização
Orientação ao serviço aos clientes	Gerenciamento de informações Identificação de necessidades e soluções
Planejamento	Exercício de funções gerenciais - Planejamento
Relacionamento Humano	Ética Segurança Credibilidade
	Determinação Responsabilidades éticas do seu exercício profissional
Trabalho em equipe	Capacidade de trabalho em equipe
Tratamento do projeto como negócio	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão Gestão e assessoria administrativa
Habilidades pessoais	Ética Segurança Credibilidade Determinação Fidelidade Iniciativa Criatividade

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Russo e Sbragia (2007) e CNE (2005)

Comparando o perfil proposto por Russo e Sbragia (2007) no que tange ao gestor de projetos e o perfil proposto pelo CNE (2005) em relação ao profissional de Secretariado Executivo, pode-se depreender que há um grande potencial deste para exercer a função daquele. Algumas das características elencadas pelo CNE (2005) enquadram-se em mais de uma habilidade proposta por Russo e Sbragia (2007), sendo semelhança entre ambos perfis evidente.

Desta forma, pode-se visualizar o profissional de Secretariado Executivo como aquele que tem características que se enquadram em diversos contextos, em diferentes tipos de organizações, destacando-se, aqui, o contexto de gestão de projetos. No que tange à essa, reitera-se que as habilidades apresentadas pelo profissional secretarial atendem às competências necessárias para gerir projetos.

III. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Este estudo tem natureza qualitativa, por objetivar discorrer sobre adequação do perfil do profissional do Secretariado Executivo ao perfil do gestor de projetos (GIL, 2008).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório e descritivo. Essa classificação justifica-se pelo fato de que a discussão das competências do profissional do Secretariado Executivo na gestão de projeto é recente, e a pesquisa visa propor um contato maior com o problema, Conforme aponta Gil (2008), normalmente esses objetivos são para problemas pouco discutidos em que o estudo busca torná-los mais explícitos. Considerando os postulados do mesmo autor, a pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, tendo em vista que objetiva descrever o perfil do profissional do Secretariado Executivo e do gestor de projetos, buscando similaridades.

A respeito dos procedimentos técnicos, trata-se de pesquisa de levantamento (GIL, 2008), por meio de entrevista com os membros integrantes do Polo de Excelência em Florestas, com o objetivo de reunir informações e opiniões dos profissionais que atuam no Polo e têm experiência não só com a gestão de projetos, mas também a respeito da atuação do profissional do Secretariado Executivo nessa área.

Ainda quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, que se caracteriza por ser um estudo concentrado em um único caso, com o intuito de aprofundar os conhecimentos a respeito de determinado assunto específico (RAUPP e BEREN, 2004). A escolha desse procedimento deveu-se à escolha do caso do Polo de Excelência em Florestas para trabalhar os objetivos propostos pela monografia.

Quanto à análise dos dados, esta deu-se em três fases. A primeira tratou-se do levantamento dos estudos nas áreas de secretariado executivo e da gestão de projetos. Já a segunda etapa consistiu na análise qualitativa das respostas dos questionários aplicados, tendo em vista a avaliação da gestão do Polo e da atuação do profissional do secretariado na gestão de projetos. A terceira fase, finalmente, englobou a comparação entre as respostas dos funcionários e do gestor, de modo a confrontar as percepções da gestão do polo e a competência do profissional do secretariado para atuar como gestor de projetos.

3.2. Local de Estudo: o Polo de Excelência em Florestas

O Polo de Excelência em Florestas é uma plataforma de programas, projetos e iniciativas de base científica e tecnológica alinhados para a organização e o fortalecimento das estruturas de geração e difusão de conhecimento. Busca, dentre os principais resultados, aumentar a inovação, o desenvolvimento, a competitividade, a Geração de Novos Produtos e Negócios, Otimização de Tecnologias, Formação de Capacitação de Recursos Humanos e Inovação na Prestação de Serviços (CIFlorestas, 2014)⁸.

O Polo possui um considerável número de projetos, por meio dos quais programas e estudos na área florestal são desenvolvidos, dentre eles: Criação e manutenção do Centro de Inteligência em Florestas (CI Florestas); Estudo do mercado de carbono; Estudos em tecnologia da madeira; Estudo das cadeias produtivas do complexo florestal; Estudo sobre a espécie nativa da Macaúba (biocombustível); Expansão do Sistema de Informação Florestal que congrega a Biblioteca Digital Florestal e o *Bureau* de Inteligência (Análise Conjuntural, Produções Técnicas e a Cartilha Florestal); Publicações de livros na área florestal e apoio a eventos da área.

No total, já foram gerenciados aproximadamente quarenta projetos, dentre eles projetos em desenvolvimento, em fase de negociação, em fase de finalização e projetos

⁸ <http://www.ciflorestas.com.br/>

encerrados. O Polo conta com uma equipe interna de apenas quatro pessoas, e não possui cronograma pré-definido dos projetos que são submetidos ou aprovados. É de responsabilidade dos integrantes do Polo: o pagamento de notas fiscais e pedidos de pagamento, assim como a vigência dos projetos, o controle de rubricas, os pedidos de compra, o controle, o monitoramento e responsabilização por prazos, os custos e a organização, ou seja, da gestão de todos os projetos existentes.

O Polo tem a Funarbe (Fundação de Apoio a Universidade Federal de Viçosa) como gestora de seus recursos, a qual tem por objetivo captar e gerenciar projetos nas áreas acadêmica, científica e tecnológica. Embora seja uma unidade gestora de projetos, a Funarbe não é responsável pelo controle dos processos vinculados aos projetos desenvolvidos pelo Polo.

O Polo localiza-se na cidade de Viçosa-MG. Onde a pesquisa foi realizada. O município possui uma população de aproximadamente 73.000 habitantes, segundo as estimativas do IBGE (2010).

3.3. Sujeitos de pesquisa

A pesquisa teve como população um total de 13 (treze) agentes, sendo 4 (quatro) colaboradores da equipe executora do Polo (colaboradores do escritório) e 9 (nove) bolsistas de um projeto que se encontra em vigência. Dos 13 (treze) questionários enviados, obteve-se a resposta de 10 (dez) agentes, totalizando a amostra. Não se empregou nenhuma metodologia para o cálculo da amostra, tendo em vista que esta abrangeu os colaboradores dos projetos em vigência do Polo de Excelência, com o objetivo de colher opiniões e experiências em número significativo para atender aos objetivos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por fazerem parte e trabalharem nos projetos do Polo de Florestas; têm conhecimentos específicos sobre a rotina organizacional e sabem quais são os pontos positivos e de melhoria na administração do mesmo. Optou-se pela escolha de colaboradores que atuam desde o mês de junho de 2011, quando a primeira bolsista de Secretariado Executivo começou a fazer parte de um dos projetos de gestão do Polo.

Desse modo, esta delimitação de tempo deu-se por entender que as pessoas que atuaram desde este período tinham melhores condições de avaliar e opinar sobre a atual administração e a atuação do profissional de Secretariado Executivo na gestão de projetos do Polo. Do total de respondentes, 40% foram do gênero masculino e 60% do

gênero feminino. Todos os colaboradores ou já possuem, ou estão concluindo o ensino superior nos cursos de Secretariado Executivo Trilíngue, Engenharia Florestal, Gestão do Agronegócio ou Agronomia.

No Quadro abaixo encontra-se a formação e a área de atuação dos entrevistados do Polo de Excelência em Florestas.

Quadro 6 - Formação e Atuação dos Sujeitos de Pesquisa

Sujeitos da pesquisa			
Indivíduos	Curso	Formação Acadêmica	Área de atuação
1	Secretariado Executivo Trilíngue	Superior incompleto (cursando)	Estagiário – Secretário Executivo
2	Secretariado Executivo Trilíngue	Superior completo	Estagiário – Secretário Executivo
3	Engenharia Florestal	Superior incompleto (cursando)	Bolsista ‘CIFlorestas’, projeto em vigência do Polo.
4	Engenharia Florestal	Superior incompleto (cursando)	Bolsista ‘CIFlorestas’, projeto em vigência do Polo.
5	Engenharia Florestal	Superior incompleto (cursando)	Bolsista ‘CIFlorestas’, projeto em vigência do Polo.
6	Gestão do Agronegócio	Superior incompleto (cursando)	Bolsista ‘CIFlorestas’, projeto em vigência do Polo.
7	Engenharia Florestal	MS. em Ciências Florestais e DS (em andamento)	Gestor e Pesquisador do Polo de Florestas.
8	Engenharia Florestal	MS. em Ciências Florestais	Gestor e Pesquisador do Polo de Florestas.
9	Gestão do Agronegócio	MS. em Ciências Florestais	Pesquisador e Gestor Executivo do ‘CIFlorestas’
10	Agronomia	DS em Fitopatologia	Gerente Executivo do Polo de Florestas.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

3.4. Coleta e análise de dados

A técnica empregada para a coleta de dados foi a aplicação de questionários. Como relatado por Gil (2008), é uma técnica de investigação formada por um conjunto de questões feitas aos sujeitos da pesquisa com o objetivo de se obter informações acerca de seus conhecimentos, sentimentos, interesses, crenças, valores, expectativas e comportamentos. Os questionários foram aplicados para todos os envolvidos em projetos vigentes no Polo, assim como para os membros internos deste. A forma de aplicação foi *online*, via ferramenta *Google Forms*.

Os questionários (Apêndice A e B) foram divididos em duas partes: O primeiro (vide página 55) é composto por dez questões, formuladas conforme os objetivos da pesquisa, e considerando, também, o perfil do profissional do Secretariado Executivo e no perfil o gestor de projetos. Com o intuito de aproximar os dois perfis e de se embasar no conhecimento empírico dos entrevistados, foram formuladas as questões buscando entender de que forma o profissional de Secretariado Executivo poderia contribuir para a gestão de projetos.

As duas primeiras questões tinham o objetivo de traçar o perfil do respondente, com base em idade e gênero. A partir da terceira questão, buscou-se conhecer o entrevistado, saber sua função dentro do Polo e o modo com o qual este visualiza a atuação do profissional do Secretariado Executivo.

A segunda parte (Anexo B) tratou-se de um questionário composto por 25 questões de múltipla escolha (Vide páginas 56 e 57, respectivamente), com a finalidade de avaliar a empresa quanto ao conhecimento e à utilização do gerenciamento de projetos (metodologias, ferramentas gerenciais) no Polo. Opções de resposta como: Concordo totalmente; Concordo Parcialmente; Discordo Parcialmente e Discordo totalmente foram sugeridas, a fim de identificar o nível de conhecimento de cada colaborador sobre a instituição.

Para analisar o conteúdo das questões abertas, foram identificadas as palavras e significados com mais frequentemente observados nas respostas, para, assim, quantificar os resultados. As características e competências mais citadas sobre o profissional de Secretariado Executivo e sobre o gestor de projetos deram embasamento à análise a respeito do reconhecimento da relevância do profissional de Secretariado Executivo para a gestão de projetos.

Ainda nas questões abertas, analisou-se como cada respondente avaliava a atuação do profissional de Secretariado Executivo na gestão de projetos. Para isso, utilizou-se também o método anterior.

Para realizar a análise das respostas das questões fechadas, inicialmente separaram-se as questões em blocos para avaliar a gestão de projetos do Polo conforme algumas variáveis propostas por PMI (2008): Integração; Cronograma; Recursos Humanos e Comunicações. Posteriormente, para analisar as respostas utilizou-se o programa *Excel*, para que as variáveis pudessem ser classificadas conforme a porcentagem de respondentes que concordava totalmente, parcialmente, discordava

parcialmente e discordava totalmente da afirmação da variável em questão. Com base nas respostas, procedeu-se à análise do objeto de estudo.

O Quadro 7 resume como foi feita a análise de dados:

Quadro 7 - Coleta e análise de dados

Objetivos da monografia	Coleta e análise de dados
Entender como se dá a gestão dos projetos no Polo de Excelência em Florestas	Questionário com questões fechadas (Anexo B); questões divididas em variáveis conforme proposto pelo PMI (2008), quantificadas pelo <i>Excel</i>
Identificar as competências dos profissionais de Secretariado Executivo para a atuação em Gestão de Projetos	Questionário com questões abertas (Anexo A), perguntas 5; 6 e 8; análise de palavras mais frequentemente citadas
Verificar, com base na atuação dos profissionais de secretariado executivo do Polo de Excelência em Florestas, se estes contribuem para o alcance de resultados positivos na gestão de projetos do Polo	Questionário questões abertas (Anexo A), perguntas 7; 9 e 10; análise de palavras mais frequentemente citadas

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

IV. RESULTADOS

4.1. A Gestão de Projetos no Polo de Excelência em Florestas

Visando analisar a gestão de projetos no Polo de Excelência em Florestas, buscou-se identificar, através das áreas do conhecimento existentes da gestão de projetos, como acontece a Integração; o Cronograma; o Planejamento e Recursos Humanos (equipe), conforme indicado pelo PMBOK (2008).

Na variável Integração, foi considerada a gestão, a coordenação, o monitoramento e o controle das atividades. Os dados demonstram que a Integração do Polo possui pontos positivos a serem destacados, assim como também apresenta desafios. Os resultados estão relatados na Figura 1.

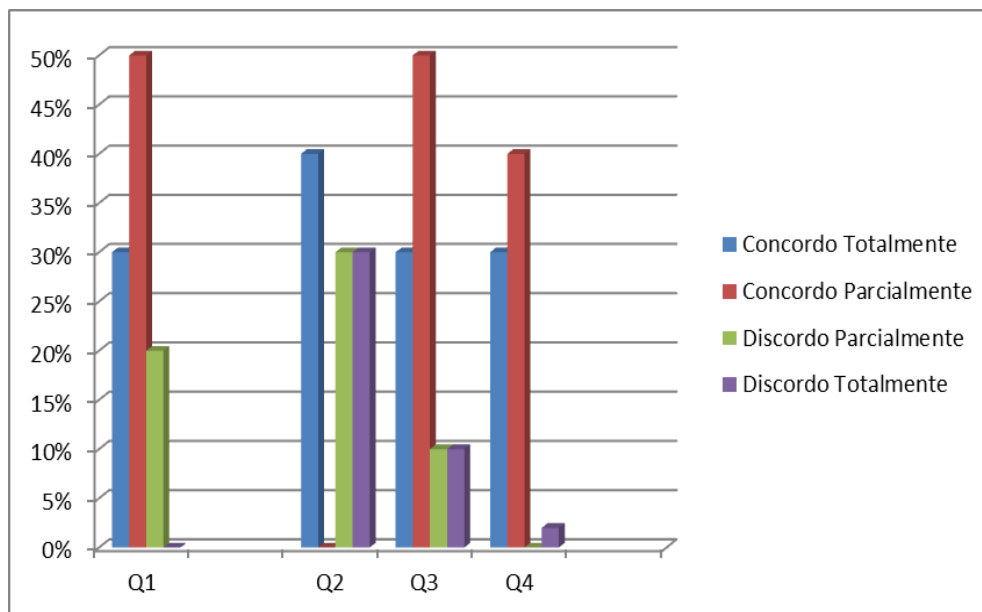


Figura 1 - Integração no polo
 Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para analisar os resultados, considera-se que a Questão 1 (Q1) questiona se a equipe do Polo sabe utilizar as técnicas de Gestão de Projetos, a Questão 2 (Q2), se há uma sequência bem definida de procedimentos e pontos de decisão para lidar com o ciclo de vida do projeto, a Questão 3 (Q3), se os colaboradores sabem avaliar o desempenho de projetos e aprender com erros e acertos na gerência de projetos e a Questão 4 (Q4) avalia se há um monitoramento e uma gestão da satisfação dos clientes durante o ciclo de vida do projeto.

Percebe-se que os entrevistados reconhecem que ocorre a Integração na gestão do polo, através da afirmação da maioria (30% concorda totalmente e 50% parcialmente) que a equipe do Polo sabe utilizar as técnicas de gestão de projetos e 30% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que o monitoramento do desempenho de projetos é realizado, havendo, para isso, a constatação de 30% concordam totalmente e 40% concordam parcialmente que é realizado um monitoramento da gestão efetiva e da satisfação dos clientes durante o ciclo de vida do projeto em relação aos resultados esperados.

Ainda no escopo da Integração, com o intuito de analisar a definição de funções do gestor e da equipe, buscou-se verificar se existe uma função bem definida de gestor de projetos (Q5) e se as responsabilidades do gestor executivo e de funcionários (bolsistas), em relação ao gerenciamento de projetos, estão bem definidas (Q6). Identificar isso é importante para assegurar se todos os envolvidos estão cientes de sua

função na gestão e coordenação dos projetos do Polo (PMI, 2008). A Figura 2 apresenta os resultados.

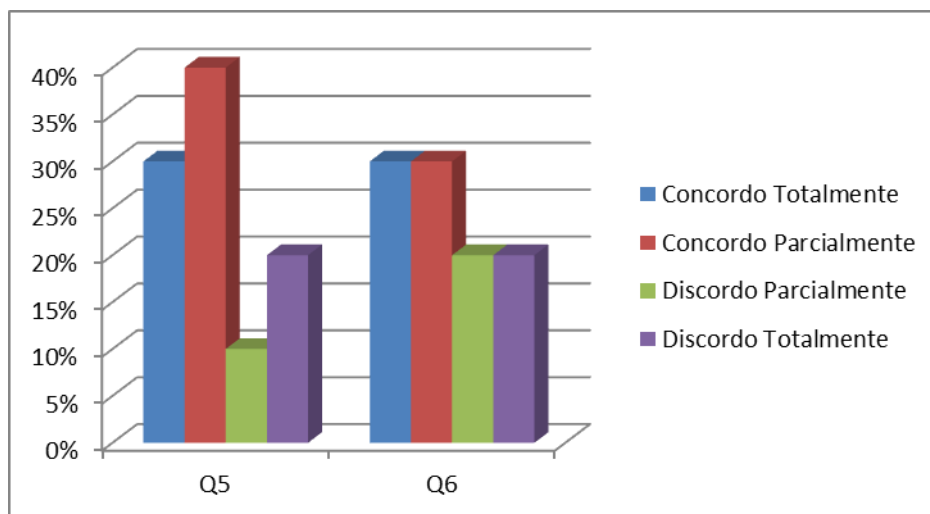


Figura 2 - Definição de responsabilidades do gestor executivo e funcionários do Polo
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Constata-se que 30% dos entrevistados concordam totalmente e que 40% concordam parcialmente que as funções do gerente de projetos do Polo são bem definidas. Quanto aos funcionários, 30% concordam totalmente e 30% concordam parcialmente que estes têm responsabilidades definidas. Dessa forma, ainda que alguns entrevistados (20%) discordem totalmente da definição de funções e responsabilidades, pode-se considerar que as funções são bem definidas, facilitando a organização e integração da gestão do Polo.

Tendo em vista que se reconhece que o Polo possui uma equipe ciente das técnicas de gestão de projetos, que percebe um monitoramento dos projetos e que acredita que há uma definição das funções e responsabilidades do gestor e funcionários, buscou-se avaliar como ocorre o monitoramento e coordenação da gestão do Polo. O PMBOK (2008) considera o monitoramento como uma das etapas cruciais para a gestão do Polo, sendo capaz de controlar as atividades do Polo e aperfeiçoar as atividades para melhores resultados.

Assim, perguntou-se aos sujeitos se o executivo principal sabe dizer, a qualquer momento, em que situação se encontram os projetos em andamento (Q7), se há uso efetivo de indicadores de desempenho de projetos, durante o ciclo de vida (Q8), se há ferramentas e sistemas de informações orientados ao gerenciamento de projetos (Q9) e se há informações de qualidade, como recursos, identificação do perfil do cliente, ect,

para o planejamento, acompanhamento e conclusão de projetos. A Figura 3 aponta as percepções sobre o monitoramento do polo.

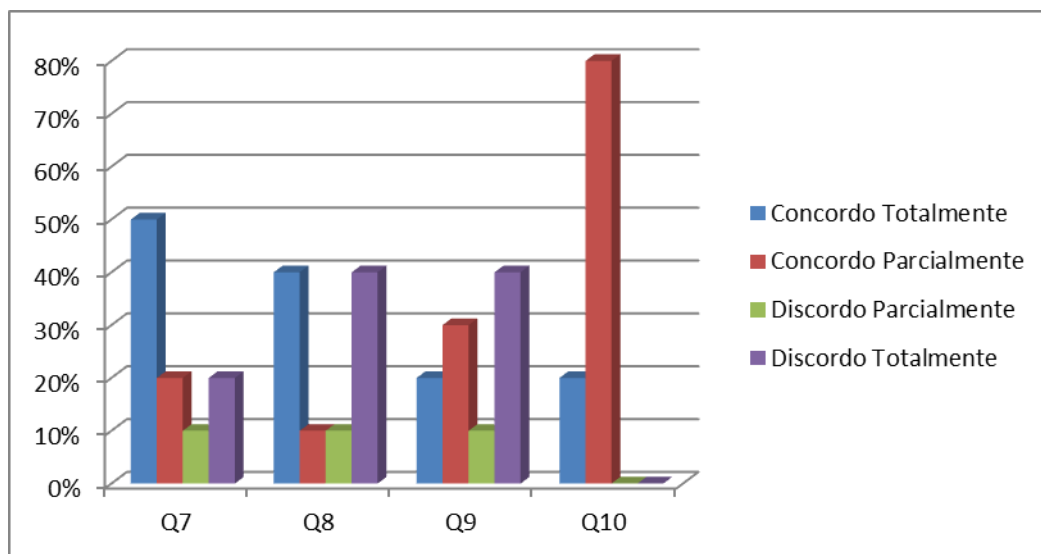


Figura 3 - Realização do Monitoramento do Polo

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Constata-se que 50% concordam totalmente e 20% concordam parcialmente que o gestor tem consciência do andamento dos projetos. 80% concordam parcialmente que existem informações de qualidade para o planejamento, o acompanhamento e a conclusão dos projetos do Polo. Contudo, são apontadas como deficiências no monitoramento das atividades, a ausência do uso efetivo de indicadores de desempenho, considerando que 40% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente que há uso efetivo de indicadores de desempenho dos projetos; ainda, 40% discordam totalmente que há ferramentas e sistemas de informações orientados para o gerenciamento de projetos.

Conhecendo-se a importância do controle das atividades, bem como da indicação clara dos principais resultados obtidos, como indica PMI (2008), faz-se necessário reajustar o monitoramento do polo, agregando-se ao monitoramento sistemas de informações que otimizem esse processo e indicadores que demonstrem os principais avanços dos projetos.

Os sistemas de informação são essenciais para a melhoria da qualidade do serviço, e ainda, agregam valor às atividades demandadas, oferecendo suporte e otimizando o trabalho (PMI, 2008). Dessa forma, para suprir os desafios, o Polo deveria investir em sistemas de informação e elaborar indicadores para dar mais efetividade ao monitoramento do ciclo de vida do projeto.

Quanto ao cronograma e ao planejamento, para conhecer essas variáveis na gestão de projetos do Polo, questionou-se se há um modelo padronizado de proposta de projeto ou se existe alguma orientação que todos conheçam sobre a elaboração de projetos (Q11), se existem procedimentos bem estabelecidos de aprovação de planos e propostas de projetos (Q12) e se não há registros de um projeto que inicia sem uma clara definição das variáveis de desempenho – escopo, qualidade, prazo e custo (Q13).

A organização, o planejamento e o controle dos prazos são essenciais para que a gestão de projetos obtenha êxito e consiga deixar o seu cliente satisfeito (PMI, 2008). A Figura 4 ilustra os resultados obtidos quanto ao planejamento e ao cronograma na gestão de projetos do Polo.

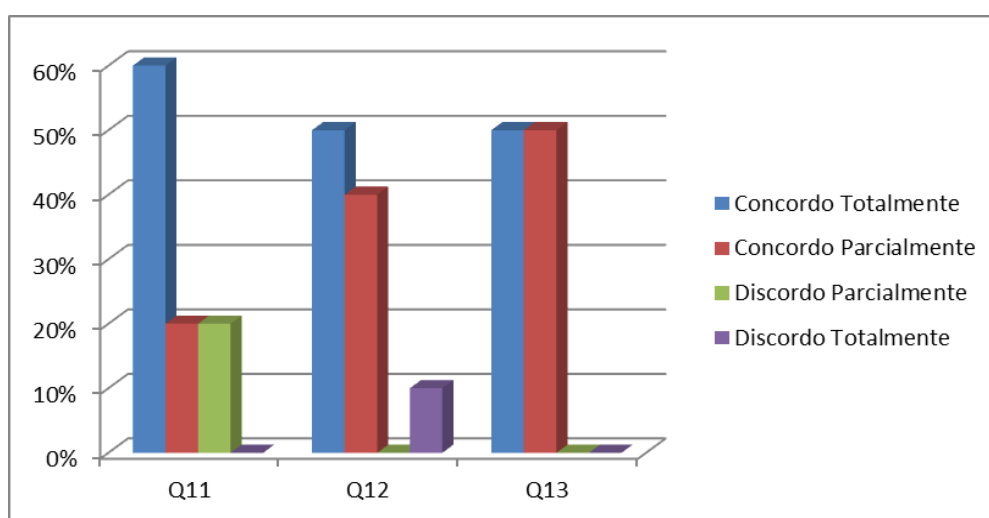


Figura 4 - Planejamento e Cronograma da Gestão de Projetos do Polo

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Analisando os dados, constata-se que 60% concordam totalmente que há um modelo padrão para a elaboração de novas propostas, que 50% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que nenhum projeto inicia sem a definição de escopo, qualidade, prazo e custo do mesmo. Ainda, 50% concordam totalmente e 40% concordam parcialmente que existem procedimentos bem estabelecidos de aprovação de planos e propostas de projetos. Os dados demonstram a preocupação do Polo com o planejamento e o cronograma da gestão de seus projetos, desde o processo de elaboração da proposta até o desempenho das propostas, sendo estas uma vantagens tanto de organização, quanto de gestão (PMBOK, 2008).

Em relação à equipe, analisaram-se primeiramente as competências do gestor executivo do Polo, posteriormente analisaram as competências da equipe e seu envolvimento com a gestão do Polo. Quanto à importância das competências do gestor

do Polo, como destacam Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986), a principal função do gestor de projetos é assegurar que o projeto alcance os resultados desejados, devendo ele comportar-se como líder e possuir habilidades gerenciais.

Com o intuito de conhecer as competências de líder e gestor do gerente executivo do Polo, perguntou-se se há liderança efetiva do gerente de projetos sobre a equipe (Q14) e se ele apresenta conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para um gestor de projetos (Q15). A Figura 5 aponta os resultados.

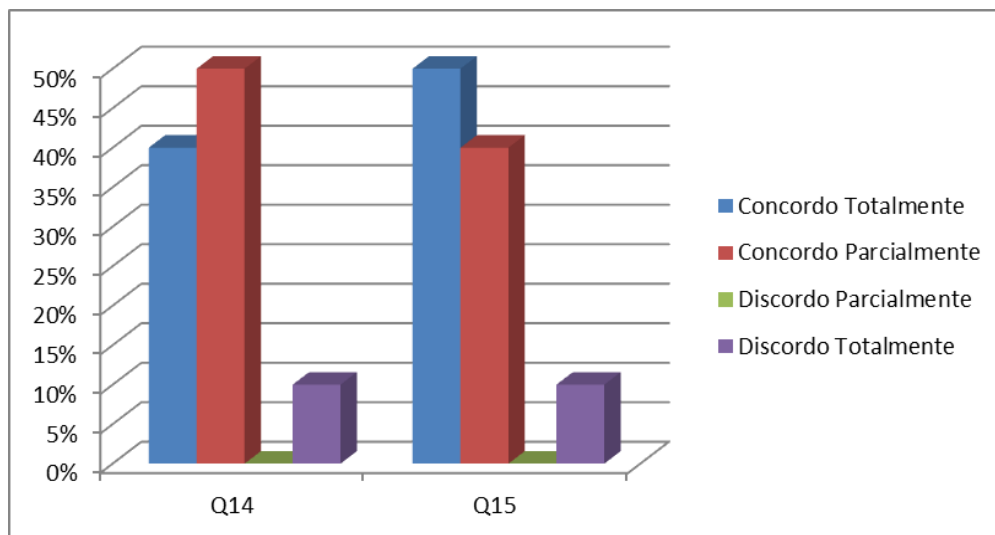


Figura 5 - Competências gerenciais e de liderança do Gestor de Projetos do Polo

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ainda que 10% discordem totalmente da liderança do gestor de projetos do Polo, 40% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que há uma liderança do gerente de projetos sobre a equipe. Além disso, 50% dos entrevistados concordam totalmente e 40% concordam parcialmente que o gestor de projetos possui conhecimento e habilidades gerenciais necessárias a este profissional. Verifica-se, portanto, que o gestor de projetos do Polo em estudo possui competências importantes para o êxito da gestão de projetos e é capaz de envolver a equipe com sua liderança.

Quanto às potencialidades da equipe, as quais, conforme orientado por Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986), são tão importantes quanto às do gestor, ressalta-se que devem ser bem selecionadas e treinadas, de modo que a gestão seja realizada de forma eficiente. Dessa forma, perguntou-se se a equipe sabe preparar um plano de projetos (Q16) e se há um número suficiente de pessoas preparadas para desempenhar a função de gestor de projetos (Q17) e, ainda, se as equipes de projetos reúnem-se regularmente para planejar, executar e controlar suas atividades (Q18), se há uma escolha criteriosa para a composição da equipe para execução dos projetos (Q19) e se há

envolvimento e comprometimento da equipe para o alcance dos resultados dos projetos (Q20).

A Figura 6 demonstra os resultados.

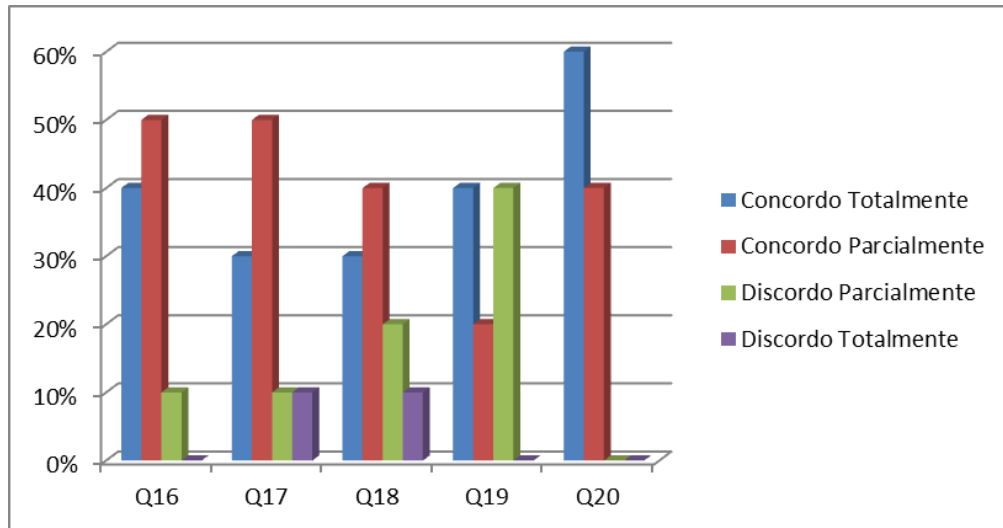


Figura 6 - Competências da Equipe do Polo

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analisando as competências da equipe do Polo, evidencia-se que 40% dos respondentes concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que a equipe é capaz de preparar um plano de projetos, 30% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que a equipe possui profissionais com competências para exercer a função de gestor de projetos. Sobre reunir-se para planejar, executar e controlar as atividades, 30% dos entrevistados discordaram, mas ainda, prevaleceu-se uma maioria (30% concordam totalmente e 40% concordam parcialmente) que reconhece que a equipe se reúne para o planejamento, a execução e o controle de todos os processos do projeto (criação à finalização).

Sobre a escolha criteriosa da equipe, tão importante para que esta possua as competências necessárias para a efetividade da gestão de projetos (SBRAGIA, MAXIMIANO E KRUGLIANSKAS, 1986), 40% discordam parcialmente que há critérios severos para a escolha da equipe, enquanto 40% concordam totalmente e 20% concordam parcialmente sobre a seleção criteriosa. Desse modo, aponta-se a necessidade de aperfeiçoar os critérios de seleção da equipe de gestão do Polo, para que esta possa ter melhores condições para cumprir com suas tarefas na gestão dos projetos.

Sobre o envolvimento e o comprometimento da equipe para o alcance dos resultados dos projetos, de acordo com os respondentes, 60% concordam totalmente e

40% concordam parcialmente que existe um envolvimento e um comprometimento, demonstrando, ainda, que 40% dos entrevistados identificam falhas na seleção da equipe, a qual se mostra empenhada para a obtenção dos resultados dos projetos.

Com base nos dados, podem-se identificar algumas falhas na gestão do Polo que precisam de correção, de modo a definir melhor as atividades, monitor de forma mais eficiente o ciclo de vida do projeto, com dados mais claros, e utilizar sistemas de informação. Conforme orientado por PMBOK (2008) e Russo e Sbragia (2007), a estrutura do Polo, a coordenação e o controle das atividades, assim como as competências do gestor são variáveis essenciais para o êxito da gestão de projetos. Contudo, de forma geral, percebe-se que, na visão dos entrevistados, o Polo possui uma estrutura adequada, uma equipe com competência para alcançar resultados esperados e um gestor de projetos que consegue mostrar-se competente, envolvendo a equipe.

4.2. Competências dos profissionais de Secretariado Executivo para a atuação em Gestão de Projetos

Como dito anteriormente, o gestor de projetos necessita de determinadas competências, as quais são indispensáveis para a gestão de projetos, como: Competência técnica e Administrativa, Comunicação, Consciência Organizacional, Gerenciamento do estresse, Liderança, Mensuração de risco, Negociação, Organização, Planejamento, Capacidade de Relacionamento Humano, Trabalho em equipe, Tratamento do projeto como negócio e Habilidades pessoais como liderança, motivação, entre outras (RUSSO E SBRAGIA, 2007).

Com base no perfil do profissional de Secretariado Executivo, por nós delineado (a partir do estudo empreendido), evidenciamos, amparando-nos em Bortolotto e Willers (2005), uma aproximação com o perfil do gestor de projetos.

Com o intuito de avaliar o conhecimento dos entrevistados a respeito das competências do gestor de projetos e as do profissional de Secretariado Executivo, para verificar se este tem condições de exercer a função de gestor de projetos no Polo de Excelência em Florestas, foram questionados quanto ao conhecimento das competências do profissional do Secretariado Executivo diante ao papel deste na atuação em gestão de projetos, conforme demonstra o Quadro 8.

Quadro 8 - Conhecimento sobre os profissionais de Secretariado Executivo e gestor de projetos

Variável	Respostas
Conhecimento das competências do profissional de secretariado executivo	Todos conhecem
Conhecimento das competências necessárias ao gestor de projetos	Todos conhecem
Reconhecimento da importância do profissional de secretariado executivo para a gestão de projetos	Todos reconhecem a importância em alguma das etapas.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Baseando-se no conhecimento dos entrevistados, buscou-se identificar as competências do profissional de Secretariado Executivo e as do gestor de projeto percebidas por eles. Além disso, pretendeu-se analisar o quanto e em quais etapas do gerenciamento de projetos reconhecia-se a relevância do profissional de Secretariado Executivo. Questionados sobre as competências percebidas no profissional de Secretariado Executivo, as mais citadas foram *“controlar a agenda de seus superiores”*, *“organizar eventos”*; *“propagar uma comunicação eficiente”* e *“trabalhar com a gestão de documentos e arquivos”*.

Em relação às competências de gestor, de acordo com o relato dos entrevistados, há muitas habilidades e competências necessárias para a atuação enquanto gestor de projetos, como: *“consciência da responsabilidade que o cargo exige”*; *“atenção ao ambiente de trabalho”*, *“capacidade de tomar decisões”*; *“gerenciamento de possíveis mudanças”*, *“gerenciamento de conflitos”*; *“habilidades de comunicação”*, *“acompanhamento, treinamento e avaliação do desempenho da equipe”*, *“capacidade de motivação da equipe”*; *“flexibilidade”*, *“atendimento dos prazos”*, *“gerenciamento de informações”*; *“capacidade de execução de tarefas administrativas”*; *“controle de documentos e correspondências”*; *“pró-atividade”*; *“liderança”*, *“organização”*.

De acordo com as características mais citadas pelos entrevistados, verifica-se que as pessoas envolvidas com a gestão de projetos reconhecem que as competências do profissional de Secretariado Executivo são relevantes para o andamento do projeto e que habilidades como organização, controle, comunicação e liderança são fatores indispensáveis para uma gestão de qualidade. Sobre as competências menos citadas, mas também relevantes para a atuação de uma gestão eficiente estão: possuir *“princípios éticos e morais acima de tudo”*; *“Discrição”*; *“Pró-atividade”*; *“não demonstrar uma postura arrogante perante sua equipe”*; *“sensibilidade a aspectos políticos e sociais”*, *“visão estratégica”*; além de *“trabalhar em conjunto com outras*

peças da área”; “atender clientes externos e internos”; “organizar eventos e viagens”; “cuidar da agenda pessoal dos executivos”.

Esses dados confirmam a comparação realizada por Russo e Sbragia (2007) e pela CNE (2005), uma vez que os entrevistados citaram as competências técnicas e administrativas, a comunicação, a consciência organizacional, a liderança, o planejamento e a organização como características importantes para o gestor de projetos e pertinentes ao profissional de Secretariado Executivo. Dessa forma, demonstra-se o que os membros de uma equipe de gestão de projetos que trabalha com o profissional de Secretariado Executivo, percebem similaridades de competências entre os dois profissionais.

Ao serem questionados sobre como o profissional de Secretariado Executivo pode contribuir na gestão de projetos, as respostas mais frequentes foram: *“Capacidade de auxiliar no processo administrativo”; “Gerenciamento de informações”; “Capacidade de comunicação”; Cumprimento de prazos”; “Organização da agenda”; “Suporte ao trabalho do gerente”.* Outras competências importantes na gestão de projetos, portanto, menos citadas pelos entrevistados foram: *“visão holística”; “gerenciamento de equipes”; “gerenciamento de softwares específicos de planejamento de operações, edição de textos e planilhas de contabilidade”; “boas ideias durante a elaboração do projeto”; “capacidade de aplicação dos conhecimentos” e “gestão de ordem burocrática”.*

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o profissional de Secretariado Executivo é extremamente relevante para a gestão de projetos, tendo em vista que esta tem demandas de alta capacidade de organização, controle e comunicação; características que um profissional de Secretariado Executivo possui. Um dos respondentes confirma isso em sua resposta: *“Entendo que um secretário executivo é peça de fundamental importância no contexto organizacional de uma empresa, devendo a gerência propiciar as oportunidades para que ele se sinta integrado na equipe de trabalho e plenamente a par dos acontecimentos a fim de que possa desempenhar plenamente suas tarefas, propiciando-lhe também oportunidades de se expressar perante a equipe”.*

O Quadro 9 reúne os resultados em relação ao reconhecimento da importância do profissional de Secretariado Executivo para a gestão de projetos.

Quadro 9 – Competências do profissional de secretariado executivo na gestão de projetos

Demanda na Gestão de Projetos	Variáveis reconhecidas no Profissional de Secretariado
Capacidade de gestão	Capacidade de auxiliar no processo administrativo; gerenciamento de <i>softwares</i> específicos de planejamento de operações, edição de textos e planilhas de contabilidade; boas ideias durante a elaboração do projeto; capacidade de aplicação dos conhecimentos
Capacidade de comunicação	Gerenciamento de informações; Capacidade de comunicação
Organização e Cumprimento dos prazos	Cumprimento de prazos; Gestão de ordem burocrática
Liderança	Gerenciamento de equipes

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.3. Atuação e contribuição dos profissionais de secretariado executivo no Polo de Excelência em Florestas

Tendo em vista a importância do profissional de Secretariado Executivo para a gestão de projetos, buscou-se conhecer como este atua e contribui na gestão do Polo de Excelência em Florestas. As perguntas buscaram responder em quais fases do processo de gerenciamento do projeto o profissional de Secretariado Executivo pode mais contribuir, quais conhecimentos um Secretário Executivo deve possuir para atuar como gestor ou assessor de um gestor de projetos e se este profissional pode atuar como um gestor de projetos, ou se ele ficaria apenas no nível de assessoria. As respostas foram obtidas pelos colaboradores do Polo, contando com respostas de dois profissionais de Secretariado Executivo que também fazem parte da equipe do Polo.

Sobre as fases do processo de gerenciamento em que o profissional de Secretariado Executivo poderia contribuir, o Quadro 10 demonstra as fases mais e menos citadas pelos entrevistados:

Quadro 10-Contribuição do profissional de secretariado nas fases da gestão Polo

Fases mais citadas	Fases menos citadas
Planejamento Controle Desenvolvimento/execução Elaboração de cronogramas Comunicação	Finalização do projeto Elaboração Monitoramento dos recursos humanos Acompanhamento dos processos burocráticos

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A maioria dos entrevistados citou que o profissional de Secretariado Executivo é importante em “*todas as etapas*” da gestão de projetos. No entanto, algumas etapas foram menos frequentes nas falas dos entrevistados, como a elaboração e o

monitoramento dos recursos humanos. Tais dados demonstram que os colaboradores do Polo percebem pouco a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo nessas etapas. Esses dados podem ser entendidos sob o viés de que o gestor de projetos do Polo é responsável pela área da criação, no que tange à elaboração do projeto e o gerenciamento dos recursos humanos; e não os profissionais de Secretariado Executivo, o que pode ter influenciado as respostas dos entrevistados.

Questionados sobre quais os conhecimentos um Secretário Executivo deve possuir para atuar como gestor ou assessor de um gestor de projetos, foram obtidos os seguintes resultados:

Quadro 11-Conhecimentos do Profissional de Secretariado

Conhecimentos mais citados	Conhecimentos menos citados
Gestão de pessoas Gestão de tempo Gestão de recursos Capacidade de comunicação Controle de agendas	Visão holística do projeto Conhecimentos financeiros Domínio de língua estrangeira Domínio de <i>softwares</i> Facilidade de trabalho em equipe Conhecimento técnico na área de atuação Gestão estratégica Gestão da informação

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Vê-se que, de fato, as competências técnicas do profissional de Secretariado Executivo, como a capacidade de articulação, a visão generalista da organização, a capacidade de comunicação, o gerenciamento de informações e o domínio dos recursos de expressão e comunicação, conforme CNE (2005), são menos citadas.

Em relação à crença de que o profissional de Secretariado Executivo poderia atuar como um gestor de projetos, as respostas de 90% dos entrevistados demonstram que sim. Contudo, as respostas ressaltam algumas condições, conforme demonstra o Quadro 12:

Quadro 12 - O profissional de Secretariado Executivo poderia atuar como um gestor de projetos? (continua)

O profissional de Secretariado Executivo poderia atuar como um gestor de projetos?	Ressalvas
Sim	<i>“Desde que ele tenha muito conhecimento sobre o assunto”</i>

Quadro 12 - O profissional de Secretariado Executivo poderia atuar como um gestor de projetos? (continuação)

O profissional de Secretariado Executivo poderia atuar como um gestor de projetos?	Ressalvas
Sim	<i>“mas isso não significa que qualquer profissional de Secretariado Executivo é capaz de fazê-lo. Penso que o sucesso nessa atuação é uma busca mais individual do que mérito da própria formação”</i>
Sim	<i>“Principalmente se ele conhecer das ferramentas de gestão de projetos”</i>
Sim	<i>“Em uma instituição/empresa em que o nível organizacional esteja bem definido e avançado”</i>
De início, não	<i>“acredito que inicialmente ele deva ficar na função de assessoria e que após algum tempo de experiência [...] ele possa sim assumir o cargo de gestor”</i>
Sim	<i>“mas acredito que ele tenha mais habilidades para assessorar o gestor”</i>

Fonte: Dados da pesquisa 2014

Com base nas respostas, percebe-se que o profissional de Secretariado Executivo teria condições de gerir projetos, no entanto, no papel de assessor de um gestor de projetos. Vale considerar que, como em qualquer atuação, o êxito depende de sua experiência na área, neste caso na gestão de projetos e com conhecimentos técnicos da área do projeto. Aos analisarmos as ressalvas apresentadas no quadro acima, temos condições de entender que embora seja um profissional capaz de desenvolver um trabalho eficiente na gestão de projetos, seria interessante que também possuísse formação acadêmica na área.

A percepção dos entrevistados assemelha-se à dos autores Bortolotto e Willers (2005), que destacam que o profissional de Secretariado Executivo está apto a atuar como Assessor Executivo, Empreendedor (promovendo ideias e práticas inovadoras), Consultor e como Gestor, no sentido de atuar na gestão como membro da equipe, podendo atuar nas várias fases do projeto, porém não substituindo o papel do gestor de projetos.

Ainda que existam características semelhantes do profissional de Secretariado Executivo, que são necessárias ao gestor de projetos, como: Competência técnica e administrativa, Comunicação, Negociação, Organização, Capacidade de relacionamento humano, Trabalho em equipe (CNE, 2005; BORTOLOTTO E WILLERS, 2005), pode-se perceber que este profissional seria mais bem aproveitado, auxiliando o gestor, facilitando seu trabalho com a assessoria adequada, que um Secretário Executivo é capaz de oferecer.

Com base nas características mais enfatizadas, destaca-se que o profissional Secretariado Executivo tem mais condições de atuar nas fases de planejamento, desenvolvimento e controle das atividades da gestão do Polo. Atribui-se esse resultado, devido às competências do profissional na comunicação, fator essencial na fase de planejamento e, principalmente, no controle dos processos dos projetos. Bruno (2006) reforça essa ideia ao afirmar que o Secretário Executivo ocupa uma posição estratégica, pois tem a vantagem de receber as informações em primeira mão e, conhecendo a cultura organizacional, usando da visão sistêmica, pode filtrar as informações e selecionar o que é realmente importante e necessário na entrega de resultados positivos.

Os profissionais de Secretariado Executivo que trabalham no Polo, no entanto, não atuam na gestão de projetos, apesar dos sujeitos de pesquisa reconhecerem o potencial destes profissionais, demonstrando a similaridade da teoria das competências do profissional de secretariado e das competências percebidas ao trabalhar com esse profissional.

Tais considerações demonstram que o profissional de Secretariado Executivo possui competências para gerir projetos, mas, como em qualquer atuação, a experiência e o conhecimento técnico são extremamente relevantes para o êxito profissional; o que remete à definição de gestão de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades relacionadas a um projeto” (PMBOK®, 2008 e HELDMAN, 2005). No caso do Polo de Excelência em Florestas, falta ao profissional de Secretariado Executivo o conhecimento técnico no que tange ao setor florestal, o que, com o tempo poderia ser adquirido, através de formação acadêmica (curso superior na área florestal), experiência no cargo e rotina com demandas e colaboradores do setor.

Diante disso, o profissional de Secretariado Executivo, que possui habilidades em técnicas secretariais (MAGALHÃES E SOUZA, 2001), atuando como assessor de um gestor de projetos, teria mais eficiência na entrega de resultados da rotina organizacional; pois possui competências técnicas e humanas, indispensáveis para um gerenciamento eficaz, como: visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais; raciocínio lógico, crítico e analítico; gerenciamento de informações; ética; fidelidade; iniciativa; criatividade; determinação (CNE, 2005).

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Polo em estudo apresenta uma administração eficiente e eficaz de seus projetos. Destaca-se que sua gestão é satisfatória, contudo, ainda há necessidade de investimento em sistemas de informação e elaboração indicadores para dar mais efetividade ao monitoramento do ciclo de vida de cada projeto. Os dados também demonstram a preocupação do Polo com o planejamento e o cronograma da gestão de seus projetos, desde o processo de elaboração da proposta até o desempenho das mesmas.

Evidenciou-se a necessidade de aperfeiçoar a seleção da equipe do Polo, de modo a escolher profissionais competentes, oferecendo melhores condições para o cumprimento das atividades da gestão de projetos. Tratando-se da equipe, que tanto demanda competências como organização, controle e comunicação, o Secretário Executivo exerce um papel essencial nas atividades rotineiras da gestão de projetos e comprovou-se a importância desse profissional para a área.

A partir do estudo de caso realizado, percebeu-se que a formação do profissional de Secretariado Executivo engloba importantes competências, como as habilidades gerenciais, a organização, a capacidade de planejamento e as habilidades de comunicação. Dessa forma, o profissional tem competência para uma atuação que vai

além da assessoria, podendo também participar com mais contribuições para os processos de gestão.

Dentre os processos de gestão em que o profissional de Secretariado Executivo pode colaborar, está a gestão de projetos, que demanda competências técnicas e pessoais na promoção de melhores resultados nos projetos geridos. Conhecendo-se a relevância das competências do gestor de projetos para a efetividade da gestão de projetos, buscou-se, neste trabalho, ampliar a discussão das competências do profissional de Secretariado executivo na atuação na gestão de projetos.

Relacionando as competências do profissional de Secretariado Executivo com as competências necessárias ao gestor de projeto constatou-se que essas apresentavam similaridades, o que foi comprovado pelas respostas dos sujeitos de pesquisa, os quais conhecem o trabalho de um Secretário Executivo e de um gestor de projetos. Os colaboradores, juntamente com o Gestor Executivo do Polo, avaliaram o Secretário Executivo como apto a executar a gestão de projetos com efetividade. Entretanto, de acordo com os resultados da pesquisa, existem ressalvas que devem ser consideradas, como o fator experiência e conhecimento técnico, neste caso, do setor florestal; o que também não se faz impossível de adquirir, contudo demanda não só tempo, no sentido de familiaridade com o ambiente do projeto, mas também estudos acerca de temas específicos e formação superior na área.

Neste sentido, conclui-se que o profissional de Secretariado Executivo tem competências para se transformar em um gestor de projetos eficiente, no entanto, além da experiência, não só técnica quanto pessoal é preciso que exista capacitação, através de cursos superiores e até mesmo a profissionalização como Gestor de Projetos, por meio de certificação do PMI (*Project Manager Institute*). Assim, o Secretário Executivo assume o papel de assessor do gestor de projetos, entregando resultados positivos, simplificando a rotina organizacional, otimizando os processos do trabalho do gestor, tornando o gerenciamento de projetos mais eficaz.

Para futuras pesquisas, sugere-se analisar possíveis experiências de um profissional de Secretariado Executivo atuando como assessor de um gestor de projetos e quais são as contribuições que sua formação oferece para o desempenho deste profissional. Aplicar uma ferramenta gerencial, como um *software* de controle de atividades e de geração de gráficos e relatórios, como a ferramenta *Ms Project*, também seria uma boa forma de se ter um respaldo a fim de analisar se essa ferramenta, de fato, auxilia na rápida implantação da gestão de projetos em uma organização.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, J. L. **Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso.** 89 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BORTOLOTTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. **Profissional de Secretariado Executivo Bilingüe: Explicação das principais características que compõem o perfil.** Revista Expectativa. Toledo : edunioeste, v.4, n.4, 2005, p. 45-56.

BRUNO, I. M. **Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações.** Dissertação (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), 2006.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de Projetos, Revisão Técnica.** 2007.

CNE - **Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior.** (2005). Resolução CNE/CES N. 4, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Secretariado Executivo. Brasília: Diário Oficial da República Federativa da União. Seção 1, p. 79, 14 de julho de 2005.

DINSMORE, C. e CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos:** Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”. Rio de Janeiro. Quality Mark, 2003.

FERNANDES, D.H. **Proposta de um modelo de plano de gestão da comunicação em projetos a partir de um estudo de caso dentro de uma empresa multinacional do setor de óleo e gás.** Monografia. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2009.

FRAME, J.D. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELDMAN, Kim. **Project Manager's Spotlight on Risk Management.** Alameda: Harbor Light Press, 2005.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Pesquisa Nacional de Saneamento Básico 2002. 2010.

ISO 10006 (1997): **International Standard Organization, Quality management. (Guidelines to quality in project management)**. S.l.p.

JACK & CLEMENTS. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª Ed. Norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra de. **O secretariado executivo e a função de gestão**. Secretariado Executivo em Revista, Passo Fundo, v. 3, p. 52-57, 2007. Disponível em: <http://www.upf.tche.br/secretariado/download/revista2007.pdf#page=52> >. Acesso em: 5 out. 2014.

MACEDO, F. F. **Metodologia de gestão de projetos segundo o nível em maturidade: um estudo de uma organização sem fins lucrativos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial) - Faculdade de Tecnologia Senai-CIMATEC, Salvador, 2012.

MAGALHÃES, A. P.; SOUZA, N. R. **A atuação da Secretária nos diferentes níveis secretariais**. Monografia (Curso de Graduação Secretariado Executivo) Universidade do Vale do Paraíba – Faculdade de Ciências Sociais Aplicada, 2001.

PATAH, L.A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2004

PATAH, L. A; CARVALHO, M. 2002. **Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos**

casos. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 2, p. 301-312, abr.-jun. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n2/v16n2a12>>. Acesso em: 20 set. 2014.

PMBOK, Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Newtown Square, 2008.

PMCD. 2007. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. Second Edition. Disponível em: <http://www.tecdigital.itcr.ac.cr/file/5710155/PMI_Estandar_sobre_Competencias_del_Administrador_de_Proyecto.pdf>. Acesso em 05 out. 2014.

PMI - Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge. (4a. ed.). Newtown Square, USA: PMI Publications, 2008.

PMT- Project Management Terms - A Working Glossary, 2000.

RABECHINI, J.R. e PESSÔA, M.S.P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan./Abr, 2005.

RABECHINI J.R.; CARVALHO, M. M. Perspectivas da gestão de projetos. In: Rabechine JR, Roque; Carvalho, Marly Monteiro de. (org.) Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RAUPP, Mauri Fabiano; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia de pesquisa aplicável as ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RUSSO, R.S.F.M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. Revista Gestão e Produção. UFSCAR. São Carlos, v. 14, n. 3, p. 581-593, set/dez. 2007.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. Secretariado: do escriba ao webwriter. Rio de Janeiro, Brasport, 2004.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A.C.A.; KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. Revista de administração da USP. V.21, n.3, p.24-31, jul/set. 1986.

SHENHAR, A. J., & DVIR, D. (2010). **Reinventando Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: M. Books.

TORODOVI, M. C. A; KNISS, C.T. e CHAVES, M. S. **As Competências do Profissional de Secretariado na Implantação de Projetos Sustentáveis**. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 4, n. 3, p 189-209, dez. 2013.

VALLE, A. B., SOARES, P. C. A., FINOCCHIO, J. Jr., & SILVA L. S. F. (2007). **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE PERFIL DO PROFISSIONAL DO SECRETARIADO E PERFIL DO GESTOR DE PROJETOS.

Questionário - ‘O Papel do Profissional de Secretariado Executivo no Processo de Gerenciamento de Projetos. Estudo de caso sobre Polo de Excelência em Florestas’.

- 1- Idade:
- 2- Sexo:
- 3- Qual sua função/cargo no Polo de Excelência em Florestas?
- 4- Qual sua formação universitária?
- 5- Você conhece o trabalho de um Secretário Executivo? Já trabalhou com algum profissional da área?
- 6- Para você, quais as competências, habilidades e atitudes são importantes para que um gestor de projetos execute bem seu trabalho?
- 7- Em quais fases do processo de gerenciamento do Projeto você considera que o profissional de secretariado executivo pode contribuir mais?
- 8- Como o profissional de Secretariado Executivo pode auxiliar no gerenciamento de projetos?
- 9- Quais conhecimentos um Secretário Executivo deve possuir para atuar como gestor ou assessor de um gestor de projetos?
- 10- Você considera que o profissional de Secretariado Executivo possa atuar como um gestor de projetos, ou ele ficaria apenas no nível de assessoria?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE MÚLTIPLA ESCOLHA – AVALIAÇÃO DA EMPRESA QUANTO AO CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

AVALIAÇÃO DA EMPRESA

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO POLO DE EXCELÊNCIA EM FLORESTAS.

Marcar com um “X” a melhor opção. Use como referência os projetos nos quais você atua ou atuou no Polo de Excelência em Florestas.

Qual é sua opinião sobre:	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
a) A maioria das pessoas sabe distinguir projetos de atividades.				
b) A equipe do Polo sabe utilizar as técnicas de Gestão de Projetos.				
c) Quando alguém quer preparar uma proposta de projeto há um modelo padronizado ou uma orientação que todos conheçam.				
d) A equipe sabe preparar um plano de projetos.				
e) Há procedimentos bem estabelecidos de aprovação de planos e propostas de projetos.				
f) Nenhum projeto começa sem uma clara definição das variáveis de desempenho – escopo, qualidade, prazo e custo.				
g) O executivo principal sabe dizer a qualquer momento, em que situação se encontra os projetos em andamento.				
h) Existe uma função bem definida de gerente de projetos.				
i) Há um bom número de pessoas preparadas para desempenhar a função de gerente de projetos.				
j) Há uma sequência bem definida de procedimentos e pontos de decisão para lidar com o ciclo de vida do projeto.				
k) As equipes de projetos reúnem-se regularmente para planejar, executar e controlar suas atividades.				
l) As responsabilidades do gerente executivo e funcionários (bolsistas), em relação ao gerenciamento de projetos, estão bem definidos.				
m) Sabe-se avaliar o desempenho de projetos e aprender com erros e acertos na gerencia de projetos.				
n) Há escolha e composição criteriosa da equipe para execução dos projetos.				
o) Há envolvimento e comprometimento da equipe para o alcance dos resultados dos projetos.				
p) Há conhecimento, habilidades e atitudes				

	adequadas da equipe de projetos.				
q)	Há liderança efetiva do gerente de projetos sobre a equipe.				
r)	Há conhecimento, habilidades e atitudes adequadas do gerente de projetos.				
s)	Há certificações em gerenciamento de projetos compatíveis com as necessidades.				
t)	Estrutura organizacional que dê assistência ao gerente de projetos e a sua equipe (autoridade e poder necessários).				
u)	Procura-se desenvolver e utilizar consistentemente as melhores práticas no gerenciamento de projetos.				
v)	Há uso efetivo de indicadores de desempenho de projetos, durante o ciclo de vida.				
w)	Há ferramentas e sistemas de informações orientadas ao gerenciamento de projetos.				
x)	Há informações de qualidade para o planejamento, acompanhamento e conclusão de projetos.				
y)	Ocorre monitoramento e gestão efetiva da satisfação dos clientes durante o ciclo de vida do projeto, quanto aos resultados esperados.				