

A contribuição do secretário executivo no processo decisório envolvendo a gestão de projetos: um estudo de caso em uma fundação no estado de Pernambuco

The executive secretary's contribution to the decision-making process in project management: a case study of a foundation in the state of Pernambuco

Renan Silva Ferreira¹ , Taíssa Maria dos Santos² , Paloma de Andrade Fabrício³ , Thereza Raquel Souza Félix da Silva⁴ 

¹ Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, Doutor em Desenvolvimento Rural Sustentável, e-mail: renansilvaferreirax@gmail.com

² Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo, e-mail: taissas0253@gmail.com

³ Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo, e-mail: paloma.fabricio@ufpe.br

⁴ Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo, e-mail: thereza.silva@ufpe.br

RESUMO

Considerando a crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a necessidade de uma gestão eficiente, o presente estudo tem como objetivo investigar de que maneira o secretário executivo contribui no processo decisório envolvendo a gestão de projetos em uma fundação no estado de Pernambuco. Para isso, utilizou-se a análise de conteúdo como metodologia para examinar os dados coletados por meio das entrevistas e análise descritiva com apoio estatístico para avaliar os dados coletados por meio do questionário estruturado, aplicados aos secretários executivos da fundação. Os resultados indicam que o secretário executivo desempenha um papel fundamental na organização e sistematização de informações, na intermediação entre diferentes setores e na gestão de prazos e custos, fatores essenciais para a eficácia dos projetos. No entanto, desafios como a burocracia excessiva, dificuldades na comunicação interdepartamental e a necessidade de maior reconhecimento profissional ainda são barreiras a serem superadas. Diante disso, o estudo sugere investimentos em capacitação, maior integração entre setores e aprimoramento das ferramentas tecnológicas para fortalecer a atuação do secretário no processo decisório da gestão de projetos. Conclui-se que a presença desse profissional na gestão de projetos é essencial para promover eficiência e tomadas de decisão mais assertivas dentro da organização.

Palavras-chave: Secretário Executivo. Tomada de decisão. Gestão de projetos.

ABSTRACT

Considering the increasing complexity of organizational environments and the need for efficient management, this study aims to investigate how the executive secretary contributes to the decision-making process within project management in a foundation located in the state of Pernambuco. To this end, content analysis was used to examine the data collected through interviews, and descriptive analysis supported by statistical tools was employed to evaluate the data obtained from a structured questionnaire administered to the foundation's executive secretaries. The results indicate that the executive secretary plays a fundamental role in organizing and systematizing information, mediating interactions between different departments, and managing deadlines and costs – essential factors for the success of projects. However, challenges such as excessive bureaucracy, difficulties in interdepartmental communication, and the need for greater professional recognition remain barriers to be overcome. In light of these findings, the study suggests investing in professional development, strengthening cross-departmental integration, and improving technological tools to enhance the secretary's role in decision-making within project management. The study concludes that the presence of this professional in project management is essential for promoting efficiency and more assertive decision-making within the organization.

Keywords: Executive Secretary. Decision-making. Project Management.

1 INTRODUÇÃO

O secretário executivo atua como um elo estratégico entre a alta gestão e as diferentes áreas da empresa, desempenhando funções que vão além do suporte administrativo, incluindo a organização e análise de informações essenciais para decisões assertivas. Segundo Drucker (1995), a administração eficaz depende de profissionais que consigam organizar e sistematizar as informações de maneira clara e acessível, tornando a tomada de decisão mais ágil e precisa. Diante da crescente complexidade do ambiente corporativo, a valorização desse profissional torna-se indispensável, reforçando sua importância como facilitador no processo decisório.

Nesse contexto, o secretário executivo se destaca, pois, devido à sua proximidade com a alta gestão e ao conhecimento aprofundado das operações organizacionais, esse profissional possui potencial para otimizar a tomada de decisão e contribuir para o sucesso da organização. Segundo Chiavenato (2021), a qualidade dessas decisões influencia diretamente a competitividade, a sustentabilidade e a capacidade de adaptação das empresas em um mercado dinâmico.

Segundo o *Project Management Institute* - PMI (2021), o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica que permite que as organizações reúnam o foco necessário para transformar visões em realidade. Sua importância está na capacidade de organizar recursos, alinhar esforços e promover a eficiência na execução de iniciativas. Essa área está diretamente conectada ao processo decisório, uma vez que exige escolhas contínuas relacionadas a prazos, escopo, riscos e recursos, impactando diretamente na qualidade e nos resultados dos projetos, sendo essencial para o sucesso das entregas e para a geração de valor sustentável à organização.

A escolha deste tema se justifica pela relevância crescente do papel do secretário executivo nas organizações contemporâneas e pela necessidade de evidenciar sua contribuição estratégica na gestão de projetos. O estudo fornece subsídios para que gestores e secretários aprimorem suas práticas, promovendo maior eficiência nos processos decisórios e, consequentemente, resultados mais positivos. Além disso, o trabalho pretende contribuir para a valorização da profissão, consolidando a imagem do secretário executivo como um agente indispensável à eficiência organizacional. A abordagem prática em uma Fundação, permite tornar a pesquisa objetiva e concentrada, proporcionando uma construção que reverberará em outros ambientes, um dos principais critérios de escolha é a oportunidade de acesso à informações além do destaque em que a Fundação integra no ambiente organizacional.

O problema de pesquisa consiste em: quais práticas e habilidades do secretário executivo contribuem para a tomada de decisões envolvendo a gestão de projetos? Este estudo tem como objetivo geral investigar de que maneira o secretário executivo contribui no processo decisório envolvendo a gestão de projetos em uma fundação no Estado de Pernambuco.

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções principais. A primeira aborda a introdução ao tema, contextualizando a relevância do secretário executivo na gestão de projetos e no processo decisório. Em seguida, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica, discutindo os principais conceitos relacionados à gestão de projetos, à tomada de decisão e ao papel estratégico do secretário executivo. A terceira seção trata dos procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos questionários e entrevistas. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, ressaltando as principais contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo decisório é uma das funções mais importantes no ambiente organizacional, pois influencia diretamente o desempenho e a sustentabilidade das empresas. Segundo Chiavenato (2021), a tomada de decisões envolve a identificação de problemas, a análise de alternativas e a escolha de soluções que estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

De acordo com Simon (1977), o processo decisório pode ser dividido em três fases principais: inteligência, design e escolha. A fase de inteligência refere-se à busca de informações e à identificação do problema; a fase de design envolve o desenvolvimento e a avaliação de alternativas; e, por fim, a fase de escolha consiste na seleção da melhor alternativa disponível.

Oliveira (2020) destaca que o processo decisório pode ser classificado como programado ou não programado. As decisões programadas são aquelas que seguem regras e procedimentos predefinidos, comuns em atividades rotineiras. Já as decisões não programadas exigem análise subjetiva e adaptação às particularidades de cada projeto, sendo mais complexas e estratégicas. Esse conceito é particularmente relevante na gestão de projetos, onde os gestores precisam lidar com cenários incertos e desafios específicos.

Além disso, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) destacam que o processo decisório pode variar conforme o nível hierárquico e a complexidade do problema. Os autores propõem que decisões estratégicas, geralmente tomadas por altos gestores, tendem a ser mais complexas e envolver maior incerteza, enquanto decisões operacionais são mais rotineiras e baseadas em procedimentos previamente estabelecidos.

A abordagem racional da tomada de decisão sugere que os gestores devem avaliar todas as alternativas com base em critérios objetivos, buscando maximizar os resultados organizacionais (Bazerman; Moore, 2019). No entanto, fatores subjetivos, como emoções, vieses cognitivos e pressões externas, também podem influenciar o processo decisório, levando a escolhas que nem sempre são racionais (Kahneman, 2012). Portanto, compreender o processo decisório e os fatores que o influenciam é essencial para aprimorar a gestão organizacional e garantir a escolha de estratégias eficazes e sustentáveis para o crescimento empresarial.

2.1.1 Gestão de projetos: estratégias para a eficiência organizacional

A gestão de projetos é um campo essencial para a implementação de estratégias organizacionais. Segundo Vargas (2017), um projeto é um esforço temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. A gestão de projetos compreende o planejamento, execução, monitoramento e encerramento, processos que demandam tomadas de decisão constantes para lidar com mudanças, alocação de recursos e gestão de riscos.

Na gestão de projetos, o uso de metodologias e ferramentas como PMBOK, *Scrum* e *software* de gerenciamento é essencial para garantir que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente (Kerzner, 2022). O secretário pode atuar como um facilitador ao monitorar indicadores de desempenho e garantir que as informações relevantes estejam disponíveis para os gestores.

Além disso, a adoção de tecnologias e *softwares* de gerenciamento tem se mostrado fundamental para melhorar a comunicação entre as partes interessadas e facilitar a tomada de decisão. Segundo Heldman (2021), o uso de ferramentas digitais permite a automatização de tarefas, o acompanhamento em tempo real do progresso do projeto e a mitigação de riscos. Já Maximiano (2017) destaca que a digitalização e a análise de dados tornam os processos mais ágeis e reduzem falhas operacionais, resultando em maior previsibilidade e eficiência.

Diante desse cenário, o secretário executivo desempenha um papel estratégico ao apoiar o gestor na coleta e organização de informações relevantes para a tomada de decisões. A

capacidade de analisar dados, comunicar informações de forma clara e acompanhar o desempenho das iniciativas contribui para um processo decisório mais assertivo e alinhado aos objetivos organizacionais. Portanto, a gestão de projetos, quando bem estruturada e suportada por metodologias adequadas, contribui significativamente para a eficiência organizacional, promovendo inovação, controle e entregas alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

2.2 O PAPEL ESTRATÉGICO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

O secretário executivo desempenha um papel fundamental na organização, executando atividades que vão além das tarefas administrativas convencionais. Segundo Oliveira (2018), este profissional realiza a gestão de informações, organização de eventos, coordenação de agendas e elaboração de relatórios, exercendo funções que exigem organização, eficiência e precisão.

Com o passar do tempo, o papel do secretário executivo foi ampliado para incluir atividades mais estratégicas, como suporte a decisões corporativas e participação em reuniões de alto nível (Silva; Pereira, 2020). Essa evolução requer competências adicionais, como domínio de ferramentas tecnológicas, habilidades analíticas e conhecimento em gestão de projetos, tornando esse profissional essencial para o funcionamento eficaz das organizações (Almeida; Costa, 2022).

De acordo com Chiavenato (2000), a função do secretário executivo envolve a mediação da comunicação interna e externa, garantindo o fluxo adequado de informações dentro da empresa. Essa mediação exige que o profissional tenha capacidade de interação interpessoal, habilidade de negociação e postura ética, contribuindo para a harmonia organizacional. Além disso, o avanço das tecnologias da informação impactou diretamente o trabalho do secretário executivo, exigindo adaptação a novas ferramentas digitais para otimizar processos e aumentar a produtividade.

Para Drucker (1999), o papel do secretário também está diretamente ligado à gestão do conhecimento, auxiliando a administração na obtenção, organização e disseminação de informações críticas para a tomada de decisão. Essa perspectiva reforça a necessidade de um profissional que compreenda a dinâmica organizacional e antecipe demandas administrativas e operacionais.

Outro aspecto relevante é a necessidade de um perfil multidisciplinar. Segundo Kotler (2000), a globalização e as novas tecnologias impuseram desafios para os profissionais administrativos, tornando essencial o conhecimento em gestão empresarial, comunicação organizacional e comportamento do consumidor. Além de habilidades de planejamento estratégico, línguas estrangeiras e análise de mercado para atuar em ambientes corporativos complexos.

Portanto, a evolução do papel do secretário evidencia sua relevância estratégica dentro das empresas. Este profissional se tornou um elemento-chave na estrutura corporativa, contribuindo para a tomada de decisões, a otimização dos processos internos e o fortalecimento da comunicação organizacional. Dessa forma, é essencial que sua formação acadêmica e seu aperfeiçoamento profissional sejam constantemente atualizados para atender às demandas dinâmicas do mercado.

2.3 A CONTRIBUIÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO PROCESSO DECISÓRIO ENVOLVENDO GESTÃO DE PROJETOS

O processo decisório é um elemento central na gestão de projetos, pois influencia diretamente a eficiência e os resultados das iniciativas organizacionais. No contexto da gestão de projetos, as decisões são constantes e essenciais para a adaptação a mudanças, alocação eficiente de recursos e mitigação de riscos. Luciani e Santos (2021) destacam que o secretário tem assumido, cada vez mais, a função de cogestor, atuando na idealização, proposição e gestão de projetos dentro das organizações. Esse protagonismo decorre da capacidade do profissional em mobilizar competências intraempreendedoras, como liderança, inovação, visão sistêmica e autonomia.

No ambiente organizacional, esse profissional desempenha um papel fundamental no suporte ao processo decisório, organizando informações estratégicas e garantindo que os gestores tenham acesso a dados relevantes. Assim, a atuação do secretário na gestão de projetos contribui para a assertividade e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Desse modo, o secretário tem expandido seu campo de atuação, assumindo posições de maior autonomia e responsabilidade. Por meio de sua formação, está apto a atuar em novos nichos, desempenhando funções cada vez mais estratégicas. O secretário executivo pode ocupar um espaço significativo

junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia e expandindo seu campo de atuação (Oliveira, 2019).

Na fundação onde os dados da pesquisa foram coletados, o secretário executivo desempenha um papel fundamental, atuando como um facilitador na gestão estratégica. A atuação do Secretário Executivo na gestão de projetos evidencia a convergência entre suas competências e as exigências do perfil do gestor de projetos (Luciani; Santos, 2021). Essas e outras contribuições relevantes identificadas na literatura são sintetizadas no Quadro 1, que apresenta um panorama comparativo de estudos sobre a atuação do secretário executivo na gestão de projetos.

Quadro 1 – Comparativo de obras

Autores/Ano	Contribuições Relevantes	Tipo de Atuação
Maximiano (2017)	Define o processo decisório como fundamental na gestão de projetos, com foco na análise de alternativas e escolha estratégica.	Teórico sobre gestão e decisão
Luciani & Santos (2021)	Destacam o Secretário Executivo como cogestor, com competências intraempreendedoras; enfatizam motivações intrínsecas para propor e gerir projetos.	Estratégica e propositiva
Sobral & Peci (2018)	Ressaltam a importância da qualidade da informação para a efetividade das decisões organizacionais.	Apoio informacional à decisão
Oliveira (2019)	Evidencia a expansão do campo de atuação do Secretário Executivo e seu papel junto aos gestores em ambientes inovadores e técnicos.	Assessoria organizacional e estratégica
Rodrigues & Mendes (2021)	Apontam a atuação do Secretário Executivo além do suporte administrativo, incluindo análise de dados e controle de recursos em projetos.	Operacional, tático e estratégico
Todorov et al. (2021)	Demonstram, por meio de pesquisa empírica, que gerentes de projeto reconhecem o Secretário Executivo como elo de comunicação e facilitador da eficiência.	Comunicação e integração com stakeholders

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Esse cenário revela a necessidade de aprofundar a compreensão sobre como as competências e habilidades do secretário executivo podem ser aplicadas na gestão de projetos, especialmente em ambientes institucionais complexos. Estudos recentes discutem o fortalecimento do campo do secretariado executivo e sua interface com a gestão organizacional. Barros et al. (2018) destacam a necessidade de consolidação teórica da gestão secretarial, enquanto pesquisas aplicadas evidenciam a atuação estratégica do secretário nas organizações, seja na gestão de pessoas (Assis et al., 2020), na participação no processo decisório (Cavalcante, 2014; Farias; Martins, 2024) ou ainda no apoio direto à gestão de projetos (Santos, 2025). Em

paralelo, a literatura internacional em gestão de projetos e tomada de decisão oferece modelos e referenciais que ampliam essa discussão, como propostas de planejamento hierárquico de tarefas (Mulesa et al., 2023), metodologias avançadas para controle de projetos complexos (Teuber et al., 2024) e abordagens que combinam tecnologias de análise de dados para apoiar decisões organizacionais (Shrestha; Krishna; Von Krogh, 2021), além de estudos sobre dinâmicas e variabilidade de desempenho em projetos (Huberman; Wilkinson, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada para este estudo foi mista, se trata de um estudo de caso, com abordagem descritiva e apoio em análise estatística. A pesquisa qualitativa busca explorar significados, percepções e práticas dos sujeitos envolvidos, possibilitando uma análise mais aprofundada das interações e fenômenos estudados, sendo recomendada quando se deseja compreender fenômenos subjetivos e contextuais, valorizando a experiência dos participantes (Creswell, 2014; Gil, 2019).

Complementarmente, a abordagem quantitativa foi utilizada para captar dados que possibilitassem traçar um perfil dos profissionais atuantes na fundação. Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa se caracteriza pela utilização de instrumentos padronizados, como questionários estruturados, permitindo a coleta de dados mensuráveis e a realização de análises estatísticas. Assim, a combinação entre os métodos qualitativo e quantitativo permitiu uma abordagem mais abrangente e aprofundada, enriquecendo a compreensão do fenômeno estudado.

Além disso, este estudo possui um caráter descritivo com apoio estatístico. A pesquisa descritiva busca apresentar características de determinada população ou fenômeno, fornecendo uma visão detalhada dos aspectos investigados (Vergara, 2011).

Para a coleta de dados inicial, foi aplicado um questionário estruturado para um grupo de onze colaboradores da fundação, que integram o setor de gestão de projetos. Nove desses realizaram o preenchimento do formulário administrado através do aplicativo *Google Forms*, que consistiu em quinze perguntas. Dessas, treze foram de cunho objetivo, abordando a formação acadêmica, conhecimentos sobre gestão de projetos e detalhes sobre a atividade profissional, e duas questões foram discursivas, destinadas a compreender desafios enfrentados

pelos secretários executivos na gestão de projetos, bem como sugestões de melhorias para sua atuação.

A distribuição do questionário foi realizada por meio de e-mail institucionais e particulares dos participantes, além de plataformas virtuais como *WhatsApp* e *Instagram*. Adicionalmente, a pesquisa foi divulgada e aplicada presencialmente, por intermédio de um dos autores deste estudo.

Os questionários estruturados são uma ferramenta eficaz para coletar informações de um grande número de respondentes, garantindo consistência na análise dos dados, possibilitando a padronização das respostas, facilitando a organização e a comparação dos dados obtidos (Marconi; Lakatos, 2017; Yin, 2015). Os dados coletados foram tratados por meio da análise estatística descritiva, visando apresentar frequências e distribuições dos dados de forma objetiva (Gil, 2019).

Para ampliar a pesquisa, de forma complementar, decidiu-se realizar entrevistas presenciais com os respondentes do questionário; dentre eles, seis manifestaram interesse em participar. Os dados coletados permitiram uma análise mais detalhada acerca da contribuição do secretário no processo decisório envolvendo a gestão de projetos na fundação. A gravação e transcrição das entrevistas foram realizadas por meio da ferramenta chamada *turboscribe.ai*, e ocorreram no período de 27/02/2025 a 01/03/2025.

A entrevista consistiu em 10 (dez) perguntas, que foram elaboradas com o objetivo de explorar as respostas para uma conclusão mais aprofundada e eficiente. Cada entrevista obteve a média de sete minutos de duração. Durante o processo, alguns pontos foram questionados, como a participação em reuniões de decisão, responsabilidades no planejamento e execução de projetos, metodologias utilizadas, desafios na comunicação entre departamentos e habilidades essenciais para a função.

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas seguiu a análise de conteúdo (Bardin, 2011), as unidades de registro incluem todas as menções às atribuições, participações, competências, contribuições e dificuldades do secretário executivo no processo decisório e na gestão de projetos. As unidades de contexto correspondem aos trechos mais amplos - como depoimentos completos, relatos de experiência, descrições de rotinas e documentos institucionais - que dão sentido a esses registros. Já as unidades de enumeração dizem respeito à forma como esses dados serão contabilizados, considerando frequência, intensidade e relações

entre os temas identificados. Esse método permite uma abordagem sistemática e objetiva da comunicação, possibilitando a identificação, categorização e interpretação dos principais temas emergentes a partir das respostas dos entrevistados; sendo realizada a pré-análise, e em seguida a exploração do material coletado. Na fase de tratamento dos resultados e interpretação, as categorias estabelecidas foram analisadas criticamente, permitindo a extração de significados e relações entre os dados obtidos, identificando padrões e tendências. Dessa forma, a aplicação do método de Bardin (2011) garantiu uma análise estruturada e confiável.

Na etapa inicial (pré-análise) foi realizada a organização do material coletado, buscando uma compreensão geral das informações fornecidas pelos entrevistados. Foi feita uma leitura flutuante das transcrições, permitindo a identificação dos temas centrais: participação em reuniões formais, responsabilidades na gestão de projetos, dificuldades na comunicação interdepartamental, impacto da atuação nos projetos, diferenças entre a fundação onde os dados da pesquisa foram coletados e outras instituições e oportunidades de melhoria. Quanto à exploração do material, foi aplicada a categorização dividindo os conteúdos das entrevistas em eixos temáticos (Bardin, 2011).

A coleta de dados do questionário e das entrevistas foram realizadas entre os dias 21/01/2025 e 01/03/2025. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e concordaram em participar voluntariamente. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, tratados de forma ética e estão sob sigilo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O estudo de caso foi conduzido em uma fundação localizada no estado de Pernambuco, que desempenha um papel significativo no apoio e desenvolvimento de projetos acadêmicos, culturais e de pesquisa, atuando de forma a apoiar a implementação de diversas iniciativas que visam promover o desenvolvimento e a inovação no ambiente universitário. Esta instituição tem como principal função a gestão e execução de iniciativas voltadas para o fomento e apoio a projetos em áreas do conhecimento, contribuindo com a implementação de ações estratégicas que visam ao avanço e aprimoramento de processos dentro de seu escopo de atuação.

A fundação trabalha com um portfólio diversificado de projetos, focando na administração de recursos e na coordenação de equipes especializadas para a execução das

atividades planejadas. Sua estrutura organizacional é composta por diferentes setores que interagem para garantir o sucesso das iniciativas, com ênfase na otimização de processos e no alcance de resultados de qualidade. Dentro desse contexto, o papel do secretário executivo se torna essencial, atuando como facilitador da comunicação interna, apoiando o processo decisório e assegurando que as práticas administrativas estejam alinhadas com as diretrizes estabelecidas pela fundação.

4.2 RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos por meio da aplicação do questionário eletrônico. A hipótese da pesquisa é: o secretário executivo contribui de forma significativa para o processo decisório da gestão de projetos, especialmente por meio da organização das informações, da mediação entre setores e do apoio técnico-administrativo aos gestores. O questionário estruturado foi enviado a um total de 11 (onze) pessoas, das quais 9 (nove) responderam. Dos profissionais pesquisados formados ou cursando Secretariado Executivo, 77,8% correspondente a sete pessoas, declaram não possuir outra formação acadêmica além de Secretariado Executivo. Apenas uma pequena parcela (11,1%) indicou formação em Turismo, outro respondente declarou não possuir formação acadêmica, e não houveram profissionais da área de administração e contabilidade como respondentes.

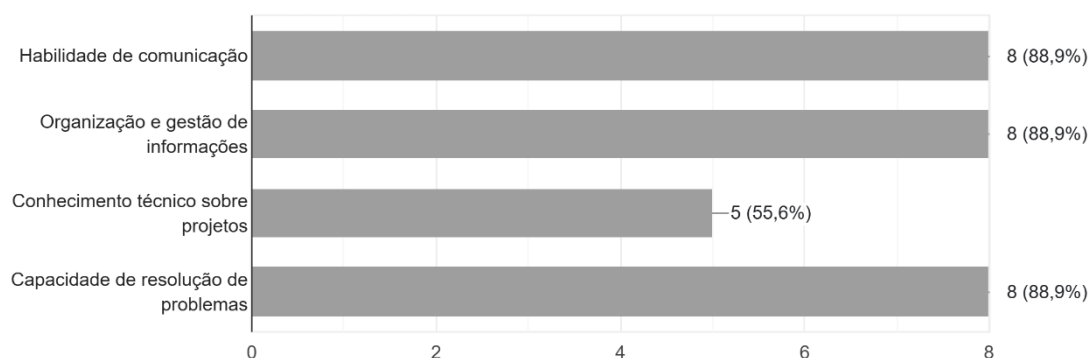
Investigando em quais áreas ou etapas da gestão de projetos os respondentes já estiveram envolvidos, os resultados demonstram que a maioria dos participantes possui experiência diversificada. A etapa mais mencionada pelos respondentes foi a de documentação e elaboração de relatórios, com 8 das 9 respostas (88,9%). Esse dado reforça a importância do secretário executivo no registro formal e na organização de informações dentro do contexto da gestão de projetos.

As áreas de gestão de recursos e gestão da comunicação foram as segundas mais citadas, ambas com 77,8% dos respondentes (7 respostas). A fase de iniciação do projeto, que compreende a definição de objetivos, escopo e planejamento inicial, foi mencionada por 5 respondentes (55,6%). Percebe-se que mais da metade dos participantes tem experiência direta na concepção dos projetos, colaborando com a estruturação inicial e definição de diretrizes antes da execução.

Tanto a gestão de stakeholders quanto a análise de desempenho foram apontadas por 3 respondentes (33,3%). Enquanto a gestão de riscos foi a área com o menor percentual de participação entre os respondentes, com apenas 2 respostas (22,2%). A menor participação nessas áreas pode indicar que essas atividades são geralmente conduzidas por outros membros da equipe de gestão, enquanto os secretários executam mais no suporte operacional e documental.

No Gráfico 1, oito respondentes (88,9%) apontaram a habilidade de comunicação como um fator essencial na tomada de decisão em projetos. Esse dado reforça a importância de uma comunicação clara e eficaz para garantir o alinhamento entre todos os envolvidos no projeto, pois facilita o compartilhamento de informações, reduz falhas de interpretação e melhora a coordenação entre as partes (PMI, 2021). O mesmo percentual de respondentes (88,9%) destacou a organização e gestão de informações como uma competência indispensável. Esse aspecto está diretamente ligado à capacidade de coletar, armazenar e acessar dados de forma eficiente.

Gráfico 1 – Competências necessárias para o profissional de projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Também com 88,9% das respostas, a capacidade de resolução de problemas foi citada como um atributo essencial para a tomada de decisões. Visto que, projetos frequentemente enfrentam desafios inesperados, como mudanças no escopo, restrições orçamentárias e dificuldades operacionais. O conhecimento técnico sobre projetos foi considerado importante por 5 participantes (55,6%). Esse percentual sugere que o domínio técnico específico pode ser complementado por outras competências, como a comunicação e a organização. Além disso,

pode indicar que a atuação do secretário na gestão de projetos está mais voltada para funções estratégicas e organizacionais.

Os dados coletados também revelam que os respondentes reconhecem o papel estratégico do secretário na gestão de projetos, especialmente no que diz respeito ao suporte organizacional, documental e analítico. Dentre os aspectos analisados, "Garantindo o registro e o acompanhamento das decisões" e "Auxiliando na definição de metas e indicadores estratégicos" foram os mais citados, com 8 respostas (88,9%) cada, indicando que o Secretário Executivo é essencial na formalização das decisões estratégicas e no acompanhamento de métricas de progresso do projeto.

A elaboração e organização de cronogramas e o fornecimento de informações e dados relevantes foram mencionados por 7 respondentes (77,8%). Isso demonstra que a atuação desse profissional está diretamente ligada ao cumprimento de prazos e a fundamentação das decisões em dados confiáveis. De acordo com Maximiano (2010), a estruturação de cronogramas eficazes e o acesso a informações estratégicas são fatores determinantes para o sucesso na execução de projetos.

Por fim, a realização de análises de viabilidade ou risco foi mencionada por 6 respondentes (66,7%), o menor percentual entre as opções. Esse dado sugere que, embora o Secretário Executivo possa contribuir para a análise de riscos e viabilidade, essa função pode ser mais frequentemente atribuída a gestores de projetos ou especialistas financeiros.

Dentre as respostas sobre a contribuição do secretário no monitoramento de projetos, "Monitorando o progresso das tarefas delegadas" e "Fornecendo suporte na identificação de desvios e problemas" foram as opções mais escolhidas, com 7 respostas (77,8%) cada. Esses dados indicam que o secretário é essencial na supervisão das atividades do projeto, garantindo a execução das atividades e identificando possíveis obstáculos que possam comprometer o projeto. Segundo Kerzner (2017), um monitoramento eficaz evita atrasos e assegura a correta alocação dos recursos.

As opções "Elaborando relatórios e análises periódicas" e "Sugerindo ajustes no cronograma ou nas estratégias" receberam 6 votos (66,7%) cada. Nota-se que, esse profissional contribui na produção de informações gerenciais e na formulação de ajustes estratégicos. A geração de relatórios e análises periódicas proporciona uma visão clara sobre o desempenho do

projeto, permitindo a identificação de melhorias e correções em tempo hábil (Maximiano, 2010).

A opção "Organizando reuniões de acompanhamento" foi mencionada por 5 respondentes (55,6%). Isso reflete a importância do secretário executivo na estruturação de encontros periódicos para alinhar expectativas e atualizar a equipe sobre os avanços do projeto. Por fim, nenhum dos respondentes indicou que o secretário não deveria atuar no monitoramento do desempenho de projetos, o que reforça a percepção de que esse profissional é ativo e indispensável nesse processo.

Além disso, sobre a contribuição para a resolução de imprevistos nos projetos, a opção "Identificando e registrando problemas rapidamente" foi a segunda mais selecionada, com 88,9% dos respondentes indicando essa prática. Evidenciando que o secretário atua como um agente de monitoramento e controle, antecipando desafios e documentando ocorrências. Essa atividade é essencial para a gestão de riscos (Kerzner, 2017), para garantir respostas ágeis e eficazes. A eficácia da comunicação também foi apontada como um fator essencial, com 66,7% dos participantes afirmando que "Comunicam os líderes e propõem alternativas".

A opção "Oferecendo suporte logístico e organizacional para a solução" foi marcada por 55,6% dos respondentes. Com 77,8%, a opção "Facilitando a comunicação entre os envolvidos para alinhar ações" destaca o secretário como um mediador dentro da equipe de projetos. Por fim, todos os respondentes (100%) indicaram realizar a análise de dados e informações para subsidiar decisões rápidas, apontando que o secretário executivo assume uma função estratégica no processo decisório.

A sétima questão abordou a frequência com que os profissionais apresentam sugestões ou informações relevantes para a tomada de decisão, e a maioria dos respondentes (77,8%) afirmaram contribuir frequentemente. Segundo Chiavenato (2000), a tomada de decisão, e a contribuição de profissionais capacitados para realizá-la, é crucial para a eficácia das estratégias organizacionais.

Destaca-se que, 11,1% dos respondentes afirmaram que "sempre" oferecem sugestões, evidenciando um grupo de profissionais altamente engajados nesse processo. No entanto, a mesma porcentagem (11,1%) declarou que raramente contribui com informações para a tomada de decisão, podendo indicar diferenças na cultura organizacional ou na autonomia concedida aos profissionais.

Na oitava questão foi analisado como o secretário contribui para a gestão de riscos nos projetos da empresa. O dado mais expressivo é que 100% dos respondentes afirmam contribuir garantindo a comunicação eficaz entre os envolvidos. Ademais, 88,9% dos participantes relataram que monitoram e alertam sobre riscos identificados e 66,7% indicaram que também apoiam na elaboração de estratégias para mitigar riscos. Isso demonstra que, além de identificar e comunicar os riscos, esses profissionais também atuam na criação de soluções para reduzi-los.

Sobre a forma de otimização do fluxo de informações, todos os participantes percebem uma contribuição nesse aspecto. 100% dos respondentes afirmaram garantir que todos os envolvidos recebam as informações no tempo certo. 55,6% dos participantes utilizam relatórios consolidados e objetivos, enquanto outros 55,6% centralizam as informações em ferramentas específicas.

Os dados coletados na décima questão apontam que 88,9% dos respondentes veem o secretário como um mediador entre as partes interessadas, evidenciando sua função essencial na gestão de *stakeholders*; 77,8% destacaram a importância da organização da comunicação entre os *stakeholders*, reforçando a necessidade de clareza na comunicação; e, 66,7% apontam que o secretário desempenha um papel ativo na garantia de que as demandas dos *stakeholders* sejam atendidas, o que impacta na satisfação dos envolvidos e no sucesso do projeto.

Com relação ao nível de envolvimento nas atividades de gestão de projetos na fundação (sendo 1 nenhum envolvimento e 9 muito envolvimento). Os dados coletados indicam que 55,6% dos participantes atribuíram o nível máximo (9) ao seu envolvimento na gestão de projetos da fundação, enquanto 33,3% indicaram o nível 7 e apenas 11,1% relataram um envolvimento reduzido (nível 3). Esses resultados sugerem que a maioria dos secretários executivos desempenha um papel ativo na gestão de projetos da instituição.

Ao analisar as atividades praticadas pelos secretários na gestão de projetos da fundação, 100% dos respondentes afirmaram atuar no gerenciamento de documentos e relatórios, 66,7% relataram estar envolvidos na comunicação com *stakeholders*, e 55,6% afirmaram participar da elaboração e controle de cronogramas, e 22,2% afirmaram organizar reuniões de planejamento. Sobre treinamentos ou suporte oferecidos pela fundação, 66,7% dos respondentes afirmaram que a fundação oferece treinamentos ou suporte específico para que o secretário executivo possa

atuar na gestão de projetos, 11,1% relataram que não recebem esse suporte, e 22,2% não souberam informar.

A necessidade de conhecimentos específicos sobre financiadores indica a importância da capacitação contínua para compreender as exigências e especificidades dos projetos financiados (Oliveira, 2018). A clareza e a fluidez das informações são fundamentais para evitar retrabalho e falhas na execução (Mintzberg, 2003). No entanto, a comunicação eficaz, a burocracia e a regulamentação são frequentemente apontadas como barreiras, exigindo que o secretário tenha conhecimento das normativas institucionais para garantir conformidade e agilidade nos processos.

Outro aspecto relevante é a gestão financeira e a priorização de demandas. A necessidade de equilibrar interesses entre *stakeholders* e lidar com restrições orçamentárias demanda um planejamento detalhado e a utilização de ferramentas gerenciais (Drucker, 1995). Adicionalmente, o desvio de escopo e as atividades monótonas revelam um desafio na motivação e engajamento dos profissionais, o que pode impactar a eficiência do trabalho (Maximiano, 2017).

Quadro 2 – Sugestões de melhorias para a contribuição no processo decisório

Capacitação e formação: Inserção de disciplinas e treinamentos sobre gestão de projetos na universidade e na fundação.
Comunicação eficiente: Melhoria nos canais de comunicação e integração entre áreas envolvidas.
Sistematização da informação: Uso de dashboards e relatórios sintéticos para facilitar análises estratégicas.
Automação de processos: Implementação de ferramentas digitais para otimizar a gestão documental e o fluxo de aprovações.
Maior integração: Reuniões periódicas e canais diretos para alinhamento de decisões.
Definição clara de prioridades: Estruturação de metodologias para organizar demandas e otimizar a tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelas autoras, de acordo com as respostas das entrevistas (2025).

As sugestões de melhorias (Quadro 2) indicam desejo por capacitação e aprimoramento da comunicação. A inclusão de disciplinas sobre gerenciamento de projetos na formação acadêmica reflete a necessidade de preparação técnica específica para os desafios do setor (Gil, 2001). A implementação de treinamentos, melhoria dos canais de comunicação e a sistematização das informações, por meio do uso de *dashboards* e relatórios sintéticos e a automação de processos, também é sugerida para otimizar a gestão documental e agilizar a aprovação de projetos.

Segundo os aspectos relevantes identificados na pesquisa, a atuação do secretário na gestão de projetos é focada em funções estratégicas e organizacionais, com destaque para a formalização de decisões, acompanhamento de métricas, cumprimento de prazos e apoio à tomada de decisões baseadas em dados confiáveis. Esse profissional também supervisiona as atividades do projeto, identifica obstáculos, produz informações gerenciais, propõe ajustes estratégicos e atua como agente de monitoramento e controle. Além disso, exerce papel de mediação entre a equipe e os *stakeholders*, contribuindo para a eficiência, a integração dos envolvidos e o sucesso dos projetos de forma geral.

4.3 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

As informações obtidas possibilitaram uma análise aprofundada sobre o papel do secretário no processo decisório relacionado à gestão de projetos na fundação, destacando tanto os desafios quanto às oportunidades de aprimoramento. As entrevistas abordaram: a participação dos Secretários em reuniões formais de decisão, identificando suas principais contribuições. Buscou-se compreender suas responsabilidades no planejamento e execução de projetos dentro da instituição e a adoção de metodologias específicas de gestão de projetos no desempenho de suas funções.

Outro aspecto analisado foi a comunicação entre departamentos, investigando as dificuldades enfrentadas ao repassar informações durante a execução dos projetos. Além disso, os entrevistados foram questionados sobre as habilidades técnicas, como o uso de *softwares* e análise de dados, e comportamentais, como negociação e liderança, que consideram essenciais para a atuação do Secretário Executivo no processo decisório.

A entrevista também explorou desafios decorrentes da falta de conhecimento em gestão de projetos, buscando entender como os profissionais lidaram com essas situações. Analisou-se a percepção dos entrevistados sobre o impacto direto de sua atuação nos prazos, custos e qualidade dos projetos. Ademais, outro ponto relevante foi a avaliação das possíveis consequências caso a função do Secretário Executivo fosse retirada de um projeto, identificando desafios e problemas que poderiam surgir. Comparações entre a gestão de projetos da fundação e de outras organizações também foram abordadas, permitindo uma análise das particularidades enfrentadas pela instituição.

Por fim, investigou-se quais fontes de informação, como cursos, eventos, livros e redes profissionais, os entrevistados utilizam para se atualizarem sobre gestão de projetos e tomada de decisão. Essas informações aprofundaram a compreensão sobre o papel do secretário nessa área, destacando sua importância na organização e execução estratégica das iniciativas institucionais.

4.3.1 Participação em reuniões formais de decisão

Os entrevistados indicaram que a participação em reuniões formais de decisão varia de acordo com a estrutura do projeto e do envolvimento do secretário nas atividades estratégicas. A maioria relatou que fornece suporte organizacional, registra decisões e facilita a comunicação entre os membros da equipe, o que aponta a importância do secretário na estruturação dos processos administrativos e na organização das informações para tomada de decisão (Chiavenato, 2000).

No entanto, alguns participantes mencionaram que, apesar de estarem presentes nas reuniões, seu papel ainda é mais voltado para o suporte operacional, sem grande influência direta na tomada de decisão. A entrevistada 3 afirmou “a gente contribui mais com ideias realmente para resolução de problemas”, sugerindo uma potencial valorização do secretário como um agente ativo nas discussões estratégicas, otimizando o fluxo de trabalho e a comunicação interdepartamental.

Além disso, foi mencionado que a participação do secretário contribui para a previsibilidade e eficiência dos processos, a organização das reuniões e sistematização das informações evita falhas de comunicação e retrabalho. Mintzberg (2003) reforça que a clareza na estrutura das reuniões e na disseminação das informações é fundamental para garantir a eficácia das decisões organizacionais. Percebe-se, assim, que, embora o secretário desempenhe um papel significativo nas reuniões e na mediação das informações, há espaço para ampliar sua atuação estratégica, no processo decisório.

4.3.2 Responsabilidades no planejamento e execução de projetos

Os entrevistados relataram que suas principais atividades dentro da gestão de projetos envolvem gestão documental, prestação de contas, acompanhamento de cronogramas e suporte administrativo. A entrevistada 4 enfatizou: "Tudo que está relacionado desde o início do

projeto, como ele vai andar até o final da sua prestação de contas, a gente está envolvido.". Esse aspecto destaca a importância da organização documental na eficiência da administração (Drucker, 1995).

Outro fator relevante identificado foi o acompanhamento de cronogramas e a intermediação entre diferentes setores para garantir que as etapas do projeto sejam cumpridas conforme planejado. Os entrevistados indicaram que a falta de alinhamento entre as partes envolvidas pode gerar atrasos e dificuldades na execução das atividades. A entrevistada 2 apontou que: "Quando chega em outro departamento ou com outras pessoas, acaba indo por água a baixo, e a gente tem que refazer todo o processo, e acaba sendo mais trabalhoso.". Isso reforça a necessidade de metodologias eficazes e a importância do planejamento para minimizar riscos e otimizar recursos (Chiavenato, 2000).

4.3.3 Dificuldades na comunicação entre departamentos

A comunicação entre departamentos foi apontada pelos entrevistados como um dos principais desafios enfrentados na gestão de projetos da fundação. A dificuldade na troca de informações pode gerar ruídos, retrabalho e atrasos na execução das atividades, como destacou a entrevistada 4: "Nem sempre o que é urgente para a gente é urgente para o outro.". Esse problema está alinhado com as observações de Mintzberg (2003), que enfatiza a importância da comunicação eficaz para garantir a integração entre diferentes áreas dentro das organizações.

Um dos principais fatores apontados pelos entrevistados foi a falta de padronização na troca de informações, especialmente por e-mails e mensagens internas. A subjetividade na interpretação de textos escritos frequentemente leva a equívocos, o que pode comprometer o fluxo de trabalho. Um entrevistado afirmou: "Geralmente, falar por e-mail fica a critério da pessoa que vai ler o tom que você utiliza para repassar uma mensagem, então às vezes isso dificulta." (Entrevistada 1). Esse dado corrobora a análise de Chiavenato (2000), que ressalta a importância da clareza e objetividade na comunicação organizacional para evitar conflitos e falhas operacionais.

Os resultados sugerem que a implementação de estratégias como padronização de comunicação, estabelecimento de prazos para retorno de demandas e uso de ferramentas tecnológicas podem contribuir para a mitigação de problemas na comunicação interdepartamental.

4.3.4 Habilidades essenciais para o Secretário Executivo

As competências técnicas foram apontadas como fundamentais para a execução das atividades diárias e para garantir um fluxo de trabalho eficiente. Entre as habilidades mais mencionadas, destacam-se: domínio de softwares de gestão e produtividade. Alguns entrevistados relataram a necessidade de familiaridade com ferramentas como *Microsoft Excel*, *ChatGPT*, *Google Agenda*, *Notion* e *Trello* para acompanhamento de projetos e gestão documental. Para a elaboração e análise de documentos: a capacidade de produzir relatórios claros, atas de reuniões e documentos de prestação de contas foi ressaltada como essencial. Para Chiavenato (2000), a gestão documental eficiente contribui para a transparência e rastreabilidade das informações dentro da organização.

Os entrevistados também enfatizaram a importância das habilidades comportamentais para a mediação entre setores e a efetiva execução dos projetos. Entre as principais competências mencionadas estão: comunicação e negociação. A comunicação assertiva e a capacidade de negociação foram descritas como habilidades indispensáveis para evitar conflitos e garantir a fluidez dos processos. Gil (2001) já destacava que a capacidade de comunicação eficiente é um dos principais fatores de sucesso em ambientes corporativos.

Outro ponto relevante diz respeito à necessidade de preparação do secretário para atuar na gestão de projetos educacionais. Além da familiaridade com metodologias de gestão, ele precisa ter uma visão estratégica e atenta às exigências específicas do contexto educacional. A tomada de decisão, portanto, exige preparo técnico e sensibilidade para lidar com as particularidades do setor.

4.3.5 Avaliando o Impacto da atuação nos prazos, custos e qualidade dos projetos

A maioria dos entrevistados relatou que o cumprimento dos prazos é um dos principais desafios enfrentados na gestão de projetos. O secretário executivo desempenha um papel essencial na organização do cronograma, no acompanhamento das atividades e na mediação entre setores, garantindo que todas as etapas do projeto ocorram dentro do tempo estipulado. Como mencionado pela entrevistada 2: “Temos prazos que temos que cumprir e seguir à risca tudo que nos é passado.”. Esse depoimento corrobora com Drucker (1995) e enfatiza que o planejamento estruturado e o monitoramento contínuo das atividades são fundamentais para a eficiência na execução de projetos.

A administração de recursos financeiros foi outro aspecto amplamente abordado pelos entrevistados. Foi relatado que o secretário desempenha um papel importante na gestão de pagamentos, no acompanhamento de liberações de verbas, na prestação de contas, e na qualidade dos projetos, através da organização e supervisão das atividades. Esse profissional contribui na manutenção de um padrão elevado de execução dos processos que envolvem o projeto.

Quando questionados sobre o impacto que seria causado se a função do secretário executivo fosse retirada dos projetos, os entrevistados destacaram: a percepção da atuação em equipe como elemento essencial para o bom andamento das atividades, a colaboração como um fator que equilibra a carga de trabalho e assegura o cumprimento dos prazos. As observações reforçam a ideia de que, embora as funções possam ser revezadas ou compartilhadas, a ausência de um membro da equipe compromete a dinâmica coletiva e aumenta a pressão sobre os demais colaboradores.

4.3.6 Diferenças na gestão de projetos entre a fundação e outras organizações

A pesquisa aponta diferenças significativas entre a gestão de projetos da fundação e a de outras organizações em que já trabalharam. Um dos principais aspectos destacados foi a rigidez dos processos da fundação, devido à necessidade de seguir normas e regulamentações federais. Como afirmou a entrevistada 4: "A principal diferença na gerência que eu estou inserida na fundação é que a gente tem mais passos a seguir, porque eu trabalho diretamente com recursos federais, então tudo é baseado em leis". Isso demonstra que há um rigor maior no cumprimento de exigências burocráticas na fundação, enquanto outras instituições podem ser mais flexíveis.

Outro ponto levantado foi a organização e estruturação dos procedimentos. Processos bem definidos aumentam a eficiência e reduzem falhas operacionais (Chiavenato, 2000). Alguns entrevistados mencionaram que, apesar de a fundação não ter um manual formalizado de gestão de projetos, os processos são mais padronizados do que em outras instituições. No entanto, outros mencionaram que a fundação ainda poderia modernizar suas metodologias, incorporando ferramentas de gestão mais atualizadas, como *Power BI* e *softwares de Business Intelligence*.

As falas evidenciam que a natureza dos projetos pode variar significativamente de acordo com o setor, exigindo do secretário executivo a capacidade de adaptação, visão sistêmica e compreensão das demandas específicas de cada contexto, sendo um profissional versátil.

4.3.8 Fontes de informação para atualização profissional

Os entrevistados utilizam diferentes fontes de conhecimento para se manterem atualizados sobre gestão de projetos e tomada de decisão. Muitos relataram que aprendem por meio da troca de experiências com colegas e gestores da fundação. A entrevistada 1 afirmou: “Conversando com outros profissionais, eles conseguem passar para você conhecimento do dia-a-dia deles, de anos atrás, que eles passaram por alguns episódios.”. Essa aprendizagem prática e colaborativa enfatiza a relevância da experiência compartilhada no desenvolvimento profissional (Chiavenato, 2000).

Além disso, foi mencionado a importância de cursos online como os oferecidos pela instituição Bradesco e treinamentos internos. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi citada como uma plataforma frequentemente utilizada para atualização em gestão de projetos. A entrevistada 2 destacou: “O ENAP [...] Porque são cursos grátis, são minicursos que ajudam bastante. E até mesmo aqui a fundação, ela ministra alguns cursos para a gente conseguir ter o melhor acesso na nossa função”. Isso evidencia a importância do aprendizado contínuo para o aprimoramento profissional (Gil, 2001).

A análise das entrevistas demonstra que os profissionais da fundação valorizam a atualização constante. No entanto, foi mencionado que a organização poderia incentivar mais a capacitação em novas tecnologias e metodologias modernas de gestão de projetos, garantindo que os profissionais estejam sempre alinhados com as melhores práticas do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar a contribuição do secretário executivo no processo decisório envolvendo a gestão de projetos na fundação, buscando compreender como esse profissional impacta a organização, quais desafios enfrenta e quais melhorias podem ser implementadas para otimizar sua atuação. Em relação ao objetivo geral, observou-se que esse profissional exerce um papel estratégico, articulando informações, coordenando fluxos de comunicação e auxiliando na definição e no acompanhamento de decisões gerenciais.

Quanto ao primeiro objetivo específico, identificaram-se competências e habilidades que potencializam essa contribuição, como a capacidade de análise crítica, organização, comunicação eficaz, domínio de ferramentas de gestão e visão sistêmica. Essas competências foram evidenciadas como fundamentais para que o secretário executivo atue não apenas como apoio técnico, mas como agente ativo nos processos decisórios. Em relação ao segundo objetivo específico, a pesquisa revelou práticas consistentes, como a sistematização de informações, o uso de ferramentas de monitoramento e controle de projetos, a produção de relatórios gerenciais, e a intermediação entre diferentes setores e stakeholders. Tais práticas demonstram que o secretário contribui efetivamente para a eficiência dos processos e para o alcance de melhores resultados organizacionais.

Entretanto, a pesquisa também revelou desafios significativos, como a burocracia excessiva, dificuldades na comunicação interdepartamental e a necessidade de melhorias de metodologias. Observou-se que, em muitos casos, o secretário executivo desempenha funções estratégicas, mas ainda enfrenta limitações que dificultam sua plena atuação na gestão de projetos. Mintzberg (2003) destaca que a burocracia, quando excessiva, pode tornar a execução de projetos mais lenta e menos eficiente. Dessa forma, a redução de entraves burocráticos e a melhoria da comunicação entre setores são essenciais para aumentar a eficácia do trabalho desse profissional.

Diante desses desafios, os entrevistados sugeriram melhorias para otimizar sua contribuição no processo decisório, como a implementação de treinamentos mais aprofundados em gestão de projetos, maior integração entre setores, adoção de ferramentas tecnológicas para gestão de informação e maior participação nos processos de tomada de decisão. Segundo Gil (2001), a capacitação contínua é fundamental para que os profissionais consigam garantir um desempenho mais qualificado e alinhado com as necessidades institucionais.

Nota-se que a atuação do secretário na gestão de projetos é essencial para garantir maior eficiência operacional e melhor organização dos processos administrativos. No entanto, é necessário avançar na valorização e no reconhecimento desse profissional como parte fundamental do processo decisório. Drucker (1995) argumenta que a administração eficaz de projetos depende de uma estrutura organizacional que reconheça e valorize o papel dos profissionais que atuam na mediação entre setores, assegurando um fluxo de trabalho mais eficiente e bem coordenado. A pesquisa apresenta avanços teóricos ao ampliar a compreensão

sobre o papel do secretário executivo no processo decisório aplicado à gestão de projetos, área ainda pouco explorada pela literatura, evidenciando suas funções de mediação, organização da informação e apoio estratégico. No campo prático, o estudo oferece subsídios para aperfeiçoar a comunicação interna, otimizar fluxos de informação e fortalecer a participação desse profissional em etapas estratégicas dos projetos, contribuindo para decisões mais ágeis e eficazes. Sua originalidade reside na análise inédita da atuação do secretário executivo em uma fundação pública estadual, abordando a interseção entre Secretaria Executiva, Processo Decisório e Gestão de Projetos, o que gera conhecimento novo e aplicável, além de preencher lacunas relevantes no cenário acadêmico brasileiro.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do estudo para outras instituições que também utilizam a gestão de projetos como ferramenta estratégica, além da realização de pesquisas longitudinais que possam avaliar o impacto das melhorias sugeridas ao longo do tempo. Assim, espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento da profissão e para o aprimoramento das práticas de gestão de projetos dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.; COSTA, R. **Gestão estratégica e o papel do secretário executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

ASSIS, D. L.; RODRIGUES, N.; MOREIRA, K. D.; SNOEIJER, E. As competências gerenciais do Secretariado Executivo em relação à gestão de pessoas. **Scribes – Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, Universidade Federal de Viçosa, v. 3, n. 1, 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S. da; SOUZA, E. F. de; SILVA, F. E. R. da. Secretarial management as a theoretical proposal: developing the state of issue. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 26–47, 2018.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. A. **Judgment in Managerial Decision Making**. 8th ed. New York: Wiley, 2019.

CAVALCANTE, M. F. R. **A participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34237>. Acesso em: 26 nov. 2025.

- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FARIAS, A. L. de S.; MARTINS, E. G. **O papel do secretário executivo na assessoria da gestão pública: desafios, responsabilidades e influências na tomada de decisão**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/58959>. Acesso em: 26 nov. 2025.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HELDMAN, K. **Project Management JumpStart**. 4th ed. Indianapolis: Wiley, 2021.
- HUBERMAN, B. A.; WILKINSON, D. M. Performance variability and project dynamics. **Computational and Mathematical Organization Theory**. v. 11, p. 307-332, 2004. DOI: 10.1007/s10588-005-5587-5
- KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2012.
- KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 13. ed. Hoboken: Wiley, 2022.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LUCIANI, L. P. B.; SANTOS, B. N. da S. O profissional de secretariado executivo como protagonista na proposição e gestão de projetos. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 35–60, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i4.27682.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**: Como Transformar Ideias em Resultados. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

MULESA, O.; HORVAT, P.; RADIVILOV, T.; SABADOSH, V.; BARANOVSKYI, O.; DURAN, S. Design of mechanisms for ensuring the execution of tasks in project planning. **Eastern-European Journal of Enterprise Technologies**, 2 (4 (122), 16–22, 2023.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Processo Decisório**: Enfoque Multidisciplinar. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, G. S. de. **Gestão de Projetos**: Atuação do Secretário Executivo como Assessor em Projetos Tecnológicos. Monografia (Graduação) — Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65149/1/2019_tcc_gsoliveira.pdf. Acesso em: 11 Abr. 2025.

PEREIRA, T.; SANTOS, L. **Fundações de apoio**: desafios e oportunidades na gestão de projetos acadêmicos. Recife: UFPE, 2019.

PMI - Project Management Institute. **Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 7ª edição, 2021.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 2. ed. Belo Horizonte: INDG, 2020.

RODRIGUES, C.; MENDES, A. O secretário executivo e a gestão de projetos: uma análise prática. **Revista Brasileira de Gestão Estratégica**, v. 7, n. 1, p. 45-60, 2021.

SANTOS, T. M. **O secretário executivo como gestor de projetos**: um estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/63225>. Acesso em: 26 nov. 2025.

SHRESTHA, Y. R.; KRISHNA, V.; VON KROGH, G. Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: principles, promises, and challenges. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 588–603, 2021.

SILVA, A.; PEREIRA, F. Competências do secretário executivo no século XXI. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 89-105, 2020.

SILVA, E. L. a da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SIMON, H. A. **The New Science of Management Decision**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

TEUBER, L. G.; VAN HEUKELUM, H. J.; WOLFERT, A. R. M. **Advancing strategic planning and dynamic control of complex projects**. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2408.12422>. Acesso em: 26 nov. 2025.

TODOROV, M. C. A.; KNISS, C. T.; LOPES, E. L.; MARTINS, C. B. Competências do Secretariado Executivo na gestão de projetos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 28, n. 3, e5181, 2021.

VARGAS, R. **Manual prático de gestão de projetos**. 10. ed. São Paulo: Brasport, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.