

# A CONTRIBUIÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO PROCESSO DECISÓRIO ENVOLVENDO A GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paloma de Andrade Fabrício<sup>1</sup>  
Thereza Raquel Souza Félix da Silva<sup>2</sup>  
Renan Silva Ferreira<sup>3</sup>

## RESUMO

Considerando a crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a necessidade de uma gestão eficiente, este trabalho busca compreender o papel estratégico desse profissional na tomada de decisão, analisando suas competências, práticas e ferramentas que impactam a otimização de processos e a melhoria dos resultados institucionais. 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 executivo 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; fundação.

## ABSTRACT

Considering the increasing complexity of organizational environments and the need for efficient management, this study aims to understand the strategic role of the executive secretary in *decision-making*, analyzing their competencies, practices, and tools that impact process optimization and the improvement of institutional outcomes. The objective of this study is to investigate how the executive secretary contributes to the decision-making process involving project management in a foundation located in the state of Pernambuco. To achieve this, content analysis was used to examine the data collected through interviews, along with descriptive analysis supported by statistical tools to evaluate the data obtained from the structured questionnaire applied to the

---

<sup>1</sup> Graduanda em Secretariado Executivo- UFPE/ Campus Recife. *E-mail:* paloma.fabricio@ufpe.br

<sup>2</sup> Graduanda em Secretariado Executivo- UFPE/ Campus Recife. *E-mail:* thereza.silva@ufpe.br

<sup>3</sup> Docente vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas-DCA/CCSA/UFPE. *E-mail:* renan.sferreira@ufpe.br

foundation's executive secretaries. The results indicate that the executive secretary plays a fundamental role in organizing and systematizing information, mediating 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 as barriers to be overcome. In light of this, the study suggests investments in training, greater integration between departments, and the improvement of technological tools to strengthen the role of the executive secretary in the decision-making process within project management. It is concluded that the presence of this professional in project management is essential to promote efficiency and more assertive decision-making within the organization.

**Keywords:** executive secretary; decision-making; project management; foundation.

## 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 papel do 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 significativamente para o sucesso da organização (Mintzberg, 2003). A qualidade dessas decisões influencia diretamente a competitividade, a sustentabilidade e a capacidade de adaptação das empresas em um mercado dinâmico (Chiavenato, 2021).

A gestão de projetos consiste na aplicação coordenada de práticas, princípios e competências voltadas para a criação de valor por meio da entrega de resultados únicos, que atendam às necessidades e expectativas organizacionais. Segundo o Project Management Institute (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. Decisões bem fundamentadas são, portanto, essenciais 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. Além disso, observa-se uma lacuna significativa na literatura no que se refere à atuação do secretário executivo no processo decisório especificamente relacionado à gestão de projetos, sobretudo em instituições públicas. Grande parte dos estudos concentra-se em contextos privados ou aborda o papel do profissional de forma ampla, sem explorar

detalhadamente sua contribuição estratégica nas decisões que envolvem planejamento, execução e controle de projetos. O estudo fornece subsídios para que gestores e Secretários Executivos aprimorem suas práticas, promovendo maior eficiência nos processos decisórios e, conseqüentemente, resultados organizacionais mais positivos. Além disso, ao aprofundar essa análise, o trabalho visa contribuir para a valorização da profissão, consolidando a imagem do secretário executivo como um agente indispensável à eficiência organizacional (Gil, 2001).

O problema central da pesquisa consiste em compreender quais práticas e habilidades do secretário executivo contribuem para as tomadas de decisões envolvendo a gestão de projetos. 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. Essa abordagem possibilitou a identificação de padrões e tendências, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada sobre a relevância do secretário executivo na tomada de decisão envolvendo a gestão de projetos na fundação. Dessa forma, a aplicação do método de Bardin (2011) garantiu um processo de análise estruturado e confiável, permitindo que as informações coletadas fossem transformadas em conhecimento relevante para o estudo. Segundo Chiavenato (2000), a estruturação eficiente das informações e a comunicação organizacional são fatores determinantes para uma tomada de decisão mais eficaz. Dessa forma, espera-se que esta pesquisa contribua para um maior reconhecimento do secretário executivo como um agente ativo na gestão de projetos e na formulação estratégica dentro das organizações.

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. Para atingir esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Avaliar as competências e habilidades do secretário executivo que potencializam a sua contribuição para o processo decisório envolvendo a gestão de projetos; e (2) Identificar práticas e ferramentas utilizadas pelo secretário executivo que contribuem para a eficiência e nos resultados organizacionais envolvendo a gestão de projetos. Os resultados do estudo evidenciam que o secretário executivo desempenha um papel estratégico no processo decisório da gestão de projetos, atuando na articulação de informações, na comunicação entre setores e no apoio às decisões gerenciais, especialmente no contexto da fundação analisada.

Para alcançar os objetivos propostos, 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, detalhando o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise utilizadas. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos questionários e entrevistas, evidenciando as práticas, competências e desafios enfrentados pelos profissionais investigados. 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

A presente seção explora o papel estratégico do secretário executivo na gestão de projetos, com foco na sua contribuição para os processos decisórios em fundações. Destaca-se a evolução desse profissional, que não apenas apoia atividades operacionais, mas também colabora ativamente no planejamento e execução de projetos.

### 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. Esse modelo é amplamente utilizado para compreender como as decisões são estruturadas dentro das organizações.

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.

Assim, ao compreender as diferentes abordagens e fases do processo decisório, torna-se evidente a importância de uma gestão eficiente para a implementação de decisões bem fundamentadas, especialmente em contextos que exigem adaptação constante e respostas rápidas. A gestão de projetos, como destacado na próxima seção, se configura como um campo estratégico crucial, onde a habilidade de tomar decisões precisas e adequadas pode determinar o sucesso ou fracasso de iniciativas organizacionais.

### 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.

No contexto da 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 executivo 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 no ambiente organizacional, sendo responsável por 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 não se limita apenas à assistência direta à gestão, mas também 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. Outro aspecto relevante é a necessidade de um perfil multidisciplinar. Empresas multinacionais e organizações que operam em mercados internacionais valorizam profissionais que dominam essas habilidades, uma vez que facilitam a interação com parceiros estrangeiros e ampliam as possibilidades de negociação.

Para Drucker (1999), o papel do secretário executivo 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 das organizações e consiga antecipar demandas administrativas e operacionais.

Além disso, Mintzberg (1973) destaca a importância dos papéis interpessoais, informacionais e decisórios dentro das organizações, nos quais o secretário executivo pode atuar de maneira estratégica. Segundo o autor, este profissional desempenha funções fundamentais na organização e distribuição de informações, auxiliando os gestores na coordenação e controle das atividades organizacionais.

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. Para que o secretário executivo possa atuar com eficiência em ambientes corporativos complexos, é necessário que ele desenvolva habilidades em planejamento estratégico, línguas estrangeiras e análise de mercado.

Portanto, a evolução do papel do secretário executivo evidencia sua relevância estratégica dentro das empresas. Mais do que um mero assistente administrativo, 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 de trabalho.

### 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. De acordo com Maximiano (2017), a tomada de decisão envolve a definição de um problema, a análise das alternativas disponíveis e a escolha da melhor solução, considerando os objetivos estratégicos da organização. No contexto da gestão de projetos, essas decisões são constantes e essenciais para a adaptação a mudanças, alocação eficiente de recursos e mitigação de riscos. Nesse cenário, o secretário executivo tem assumido um papel cada vez mais estratégico. Luciani e Santos (2021) destacam que o secretário executivo 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. Para Sobral e Peci (2018), a qualidade da informação e a forma como é apresentada impactam diretamente a efetividade das decisões. Assim, a atuação do secretário executivo na gestão de projetos contribui para a assertividade das escolhas e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Além de sua função tradicional, o secretário executivo 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, e não apenas operacionais ou técnicas. “O secretário executivo pode ocupar um espaço significativo junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia e expandindo seu campo de atuação.” (Oliveira, 2019).

A integração do secretário executivo no processo decisório representa uma evolução significativa no papel desse profissional. Rodrigues e Mendes (2021) destacam que sua atuação na gestão de projetos vai além do suporte administrativo, englobando atividades como análise de dados, monitoramento de prazos e controle de recursos. 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).

A atuação do secretário executivo em projetos é motivada, sobretudo, por fatores intrínsecos, como realização pessoal, reconhecimento profissional e autonomia, mais do que por fatores extrínsecos (salário, cargo, benefícios), “Os fatores motivacionais (intrínsecos) são predominantes na decisão de propor e gerir projetos, e contribuem para uma atuação mais engajada e autônoma.” (Luciani & Santos, 2021). Complementando essa perspectiva, Todorov et al. (2021) evidenciam que os Secretários Executivos (SE) são percebidos por gerentes de projetos como profissionais que contribuem diretamente para a eficiência da gestão de projetos, principalmente ao atuarem como elo de comunicação entre os membros da equipe e as partes interessadas. Essas e outras contribuições relevantes identificadas na literatura são sintetizadas no quadro 1, que apresenta um panorama comparativo dos estudos citados nesta seção sobre a atuação do secretário executivo na gestão de projetos.

**Quadro 1 – Comparativo das obras citadas**

<b>Autores/Ano</b>	<b>Contribuições Relevantes</b>	<b>Tipo de Atuação</b>
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.

Apesar dos avanços já discutidos, observa-se uma lacuna significativa na literatura no que se refere à atuação do secretário executivo no processo decisório especificamente relacionado à gestão de projetos, sobretudo em instituições públicas. Grande parte dos estudos concentra-se em contextos privados ou aborda o papel do profissional de forma ampla, sem explorar detalhadamente sua contribuição estratégica nas decisões que envolvem planejamento, execução e controle de projetos. 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. Diante disso, esta pesquisa se propõe a investigar de forma empírica a atuação desse profissional no contexto de uma fundação no estado de Pernambuco, buscando evidenciar sua contribuição efetiva para o processo decisório envolvendo a gestão de projetos.

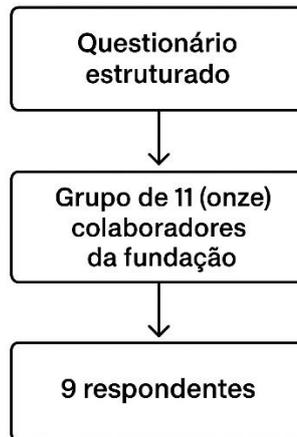
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada para este estudo foi quantitativa-qualitativa, com abordagem descritiva e apoio em análise estatística. A pesquisa qualitativa permitiu compreender as percepções, práticas e contribuições do secretário executivo no processo decisório relacionado à gestão de projetos, com foco no estudo de caso em uma fundação no estado de Pernambuco. A pesquisa qualitativa busca explorar significados, percepções e práticas dos sujeitos envolvidos, possibilitando uma análise mais aprofundada das interações e fenômenos estudados (Gil, 2019). De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é recomendada quando se deseja compreender fenômenos subjetivos e contextuais, valorizando a experiência dos participantes.

Complementarmente, a abordagem quantitativa foi utilizada para captar, de forma objetiva, 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. Essa vertente da pesquisa contribuiu para o embasamento dos resultados, oferecendo subsídios concretos para a interpretação das informações obtidas por meio da análise qualitativa. 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, pois tem o objetivo de avaliar competências e identificar práticas desempenhadas pelo secretário executivo no contexto da gestão de projetos. Segundo Vergara (2011), a pesquisa descritiva se preocupa em apresentar características de determinada população ou fenômeno, buscando fornecer uma visão detalhada dos aspectos investigados. Dessa forma, a combinação entre pesquisa qualitativa e abordagem descritiva permite um olhar aprofundado sobre a atuação desse profissional, destacando seus desafios, contribuições e especificidades no ambiente corporativo.

Para a coleta de dados inicial, foi aplicado um questionário estruturado para um grupo de 11 (onze) colaboradores da fundação, do setor de gestão de projetos, em que 9 (nove) desses realizaram o preenchimento do formulário administrado através do aplicativo *Google Forms*, que consistiu em 15 (quinze) perguntas roteirizadas (Apêndice 1). Dessas, 13 (treze) foram de cunho objetivo, abordando temas como formação acadêmica, conhecimentos sobre gestão de projetos e detalhes sobre a atividade profissional. As duas perguntas restantes foram discursivas, destinadas a compreender desafios enfrentados pelos secretários executivos na gestão de projetos, bem como sugestões de melhorias para sua atuação. O fluxograma da amostra do questionário pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1 – Fluxograma da amostra do questionário**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2025.

A distribuição do questionário foi realizada por meio de diferentes canais de comunicação, a fim de ampliar o alcance da pesquisa e garantir uma amostragem mais representativa. Para isso, foram utilizados endereços de e-mail institucionais e particulares dos participantes, além de plataformas virtuais como *WhatsApp* e *Instagram*, permitindo uma disseminação rápida e acessível do formulário. Adicionalmente, a pesquisa foi divulgada e aplicada presencialmente, por intermédio de uma das autoras deste estudo.

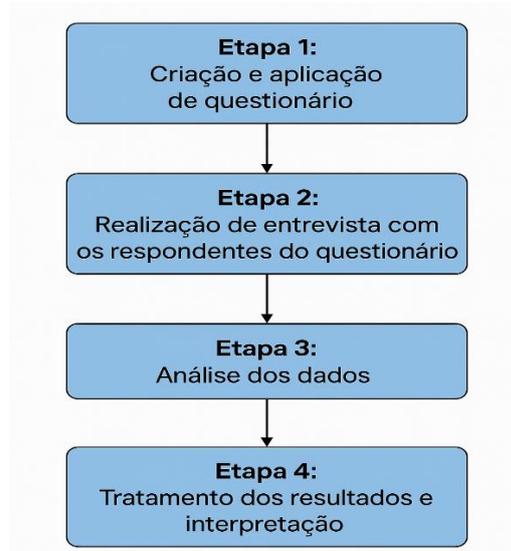
A utilização de um questionário estruturado foi escolhida por possibilitar a padronização das respostas, facilitando a organização e a comparação dos dados obtidos (Marconi; Lakatos, 2017). Segundo Yin (2015), questionários estruturados são uma ferramenta eficaz para coletar informações de um grande número de respondentes, garantindo consistência na análise dos dados. Além disso, a aplicação online pelo *Google Forms* proporcionou praticidade e acessibilidade aos participantes, ampliando o alcance da pesquisa e permitindo uma coleta de dados mais eficiente. 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 e obter melhores resultados, decidiu-se realizar entrevistas presenciais com os nove respondentes do questionário, com o intuito de contribuir no estudo. Dentre os respondentes do questionário, 6 (seis) manifestaram interesse em participar das entrevistas, enquanto 3 (três) optaram por não participar. Os dados coletados permitiram uma análise mais detalhada acerca da contribuição do secretário executivo no processo decisório envolvendo a gestão de projetos na fundação, evidenciando também os desafios enfrentados e oportunidades de melhoria. A gravação e transcrição das entrevistas foram realizadas por meio da ferramenta chamada *turboscribe.ai*, que ocorreram no período de 27/02/2025 a 01/03/2025.

Os entrevistados participaram por livre e espontânea vontade e aceitaram ter as respostas adicionadas à pesquisa. A entrevista consistiu em 10 (dez) perguntas, que foram elaboradas (Conforme apêndice 2) 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. Além disso, os entrevistados relataram impactos diretos de sua atuação nos prazos, custos e qualidade dos projetos, além das dificuldades enfrentadas. Também foram discutidas as possíveis consequências da retirada desse profissional dos projetos, as diferenças na gestão de projetos da fundação em relação a outras instituições e as fontes utilizadas para atualização na área. O fluxograma das etapas da pesquisa pode ser visualizado na Figura 2.

**Figura 2 – Fluxograma das etapas da pesquisa**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2025.

A análise dos dados obtidos por meio do questionário estruturado foi descritiva com apoio estatístico, enquanto as entrevistas foram realizadas com base na análise de conteúdo, conforme o método sugerido por Bardin (2011). 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. Inicialmente, foi realizada a pré-análise, etapa em que os dados coletados foram organizados e lidos, a fim de proporcionar uma visão geral do conteúdo das entrevistas. Em seguida, procedeu-se à exploração do material, onde as informações foram categorizadas conforme as principais temáticas identificadas, tais como: participação em reuniões formais de decisão, responsabilidades na gestão de projetos, dificuldades na comunicação interdepartamental, impacto da atuação do secretário executivo nos projetos, diferenças entre a fundação e outras instituições e sugestões de melhorias.

A coleta de dados do questionário e das entrevistas foram realizadas entre os dias 21/01/2025 e 01/03/2025. Além disso, as questões éticas foram rigorosamente consideradas. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e concordaram em participar voluntariamente. O sigilo e a confidencialidade das informações fornecidas foram assegurados, garantindo o anonimato dos respondentes. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e tratados de forma ética.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da pesquisa, com base na análise dos dados coletados. A partir das respostas dos participantes, buscou-se compreender as contribuições do secretário executivo no processo decisório relacionado à gestão de projetos, considerando as competências, práticas e desafios enfrentados no contexto organizacional analisado. A interpretação dos dados é feita à luz dos objetivos propostos e do referencial teórico, permitindo uma reflexão crítica sobre os achados e suas implicações para a atuação profissional e para a instituição estudada.

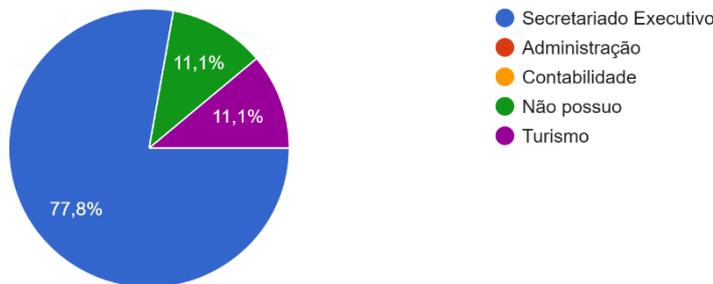
### 4.1 Caracterização da área de estudo

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. Este estudo busca investigar a contribuição desse profissional no processo decisório envolvendo a gestão de projetos.

### 4.2 Análise do questionário

Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos por meio da aplicação do questionário eletrônico, elaborado no aplicativo *Google Forms*. 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 7 (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 (conforme o gráfico 1). Isso sugere que a maioria dos profissionais entrevistados se especializa exclusivamente na área de Secretariado Executivo, o que pode indicar um perfil focado na atuação dentro desse campo específico.

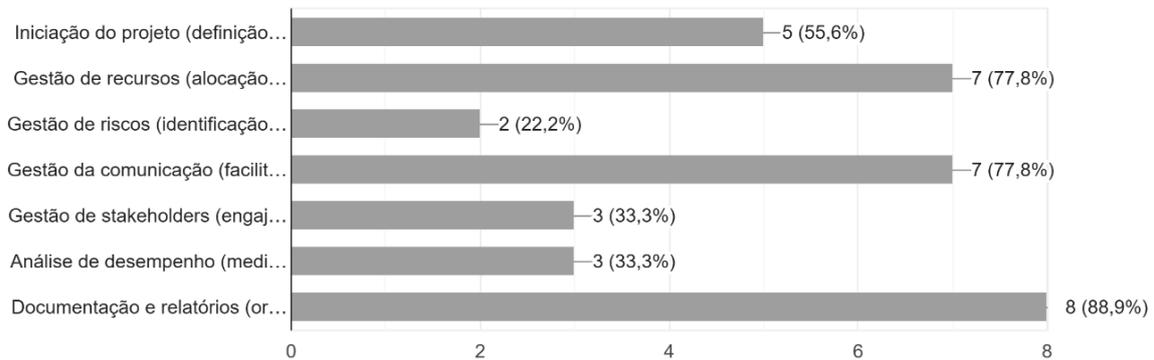
**Gráfico 1 – Formação Acadêmica**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

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, porém com maior concentração em algumas áreas específicas da gestão de projetos. Segundo o gráfico 2, 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. A elaboração de atas, relatórios de progresso, prestação de contas e outros documentos essenciais são atribuições frequentemente associadas a esse profissional.

As áreas de gestão de recursos (7 respostas) e gestão da comunicação (7 respostas) foram as segundas mais citadas, ambas com 77,8% dos respondentes. A fase de iniciação do projeto, que compreende a definição de objetivos, escopo e planejamento inicial, foi mencionada por 5 dos 9 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 dos 9 respondentes (33,3%).

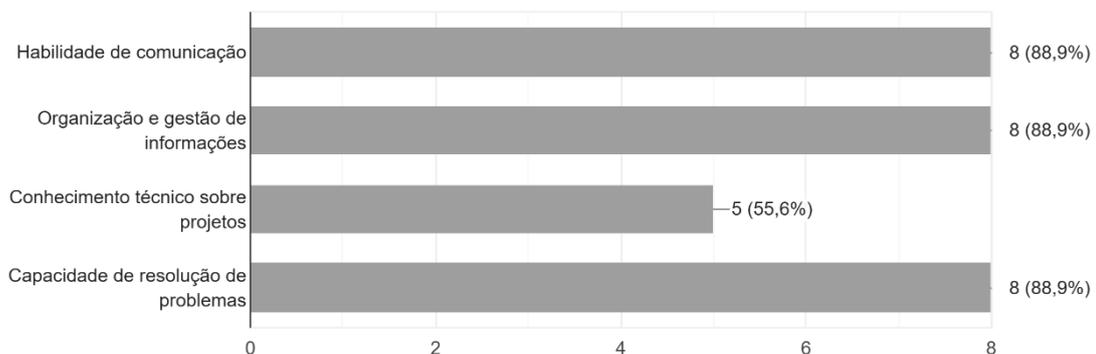
A participação em menor escala nessas áreas pode indicar que essas atividades são geralmente conduzidas por outros membros da equipe de gestão, como coordenadores e gestores de projetos, enquanto os Secretários Executivos atuam mais no suporte operacional e documental. A gestão de riscos foi a área com o menor percentual de participação entre os respondentes, com apenas 2 respostas (22,2%). Essa etapa envolve a identificação, análise e mitigação de potenciais ameaças ao projeto.

**Gráfico 2 – Envolvimento em Áreas da Gestão de Projetos**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico 3, oito dos nove 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 os membros da equipe, stakeholders e demais envolvidos no projeto. Uma comunicação bem estruturada facilita o compartilhamento de informações, reduz falhas de interpretação e melhora a coordenação entre as partes (Guia PMBOK, 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 relevantes de forma eficiente.

Também com 88,9% das respostas, a capacidade de resolução de problemas foi citada como um atributo essencial para a tomada de decisões. Projetos frequentemente enfrentam desafios inesperados, como mudanças no escopo, restrições orçamentárias e dificuldades operacionais. O conhecimento técnico sobre projetos foi considerado importante por 5 dos 9 participantes (55,6%). Esse percentual inferior às demais habilidades sugere que, apesar de ser relevante, o domínio técnico específico pode ser complementado por outras competências, como a comunicação e a organização. Além disso, essa resposta pode indicar que a atuação do secretário executivo na gestão de projetos está mais voltada para funções estratégicas e organizacionais, enquanto aspectos técnicos podem ser delegados a especialistas da área.

**Gráfico 3 – Características que contribuem para a Tomada de Decisão em Projetos**

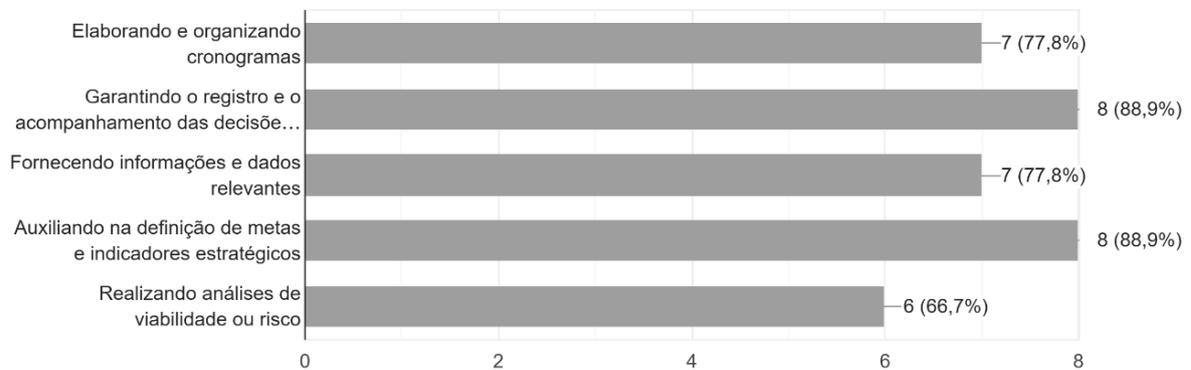
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Os dados coletados no gráfico 4 revelam que os respondentes reconhecem o papel estratégico do Secretário Executivo 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. Esses resultados indicam que o Secretário Executivo desempenha um papel essencial na formalização das decisões tomadas durante o planejamento estratégico e no acompanhamento de métricas que avaliam o progresso do projeto.

A elaboração e organização de cronogramas e o fornecimento de informações e dados relevantes foram mencionados por 7 dos 9 respondentes (77,8%). Isso demonstra que a atuação desse profissional está diretamente ligada ao cumprimento de prazos e à garantia de que as decisões sejam fundamentadas 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, pois permitem ajustes contínuos e embasamento sólido para a tomada de decisão.

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.

**Gráfico 4 – Apoio do secretário executivo no planejamento estratégico de projetos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

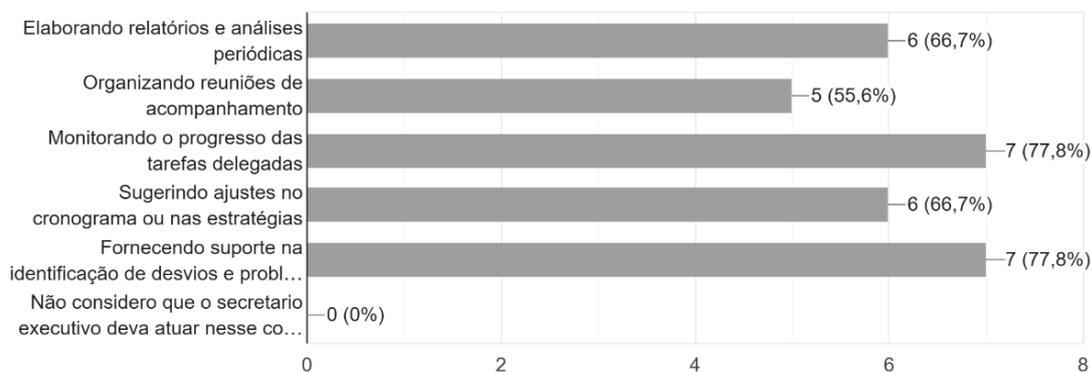
Dentre as respostas no gráfico 5, "Monitorando o progresso das tarefas delegadas" e "Fornecendo suporte na identificação de desvios e problemas" foram as opções mais escolhidas, com 7 respostas (77,8%) cada. Esses dados indicam que o Secretário Executivo tem uma função essencial na supervisão das atividades do projeto, garantindo que as tarefas sejam executadas conforme o planejamento e identificando possíveis obstáculos que possam comprometer a execução. Segundo Kerzner (2017), um monitoramento eficaz é essencial para evitar atrasos e assegurar que os recursos sejam alocados corretamente.

As opções "Elaborando relatórios e análises periódicas" e "Sugerindo ajustes no cronograma ou nas estratégias" também receberam um número expressivo de votos, com 6 respostas (66,7%) cada. Nota-se que, além de acompanhar as

atividades, esse profissional também contribui na produção de informações gerenciais e na formulação de ajustes estratégicos sempre que necessário. 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 dos 9 respondentes (55,6%). Embora tenha sido a alternativa menos citada, ainda assim 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 (0%) indicou que o Secretário Executivo não deveria atuar no monitoramento do desempenho de projetos, o que reforça a percepção de que esse profissional desempenha um papel ativo e indispensável nesse processo.

**Gráfico 5 – Contribuição do secretário executivo no monitoramento de projetos**

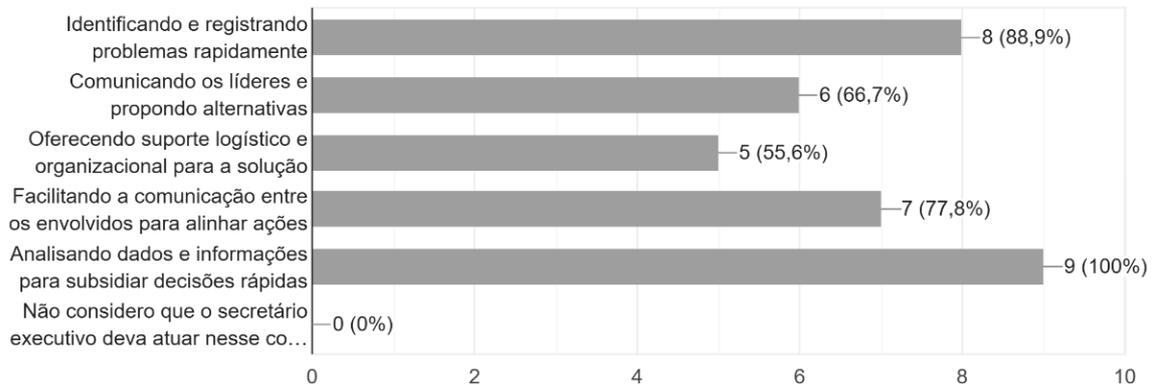


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Além disso, no gráfico 6, a opção "Identificando e registrando problemas rapidamente" foi a mais selecionada, com 88,9% dos respondentes indicando essa prática. Isso evidencia que o secretário executivo atua como um agente de monitoramento e controle, antecipando desafios e documentando ocorrências. Essa atividade é essencial para a gestão de riscos, conforme destacado por Kerzner (2017), que enfatiza a importância da identificação precoce de problemas para garantir respostas ágeis e eficazes. A comunicação eficaz 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 executivo como um mediador dentro da equipe de projetos. Por fim, a totalidade dos respondentes (100%) indicou que realizam a análise de dados e informações para subsidiar decisões rápidas. Esse resultado demonstra que o secretário executivo assume uma função estratégica no processo decisório, utilizando informações embasadas para orientar as lideranças. Segue gráfico abaixo:

**Gráfico 6 – Contribuição para a resolução de imprevistos nos projetos**



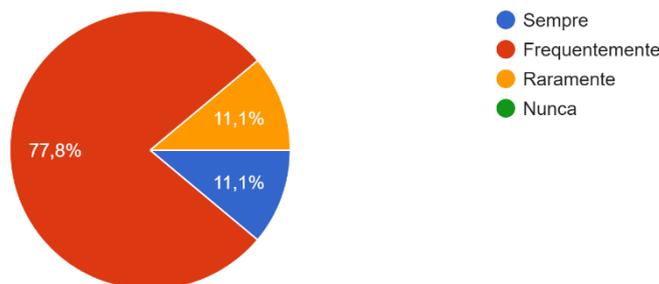
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

O gráfico 7 abordou a frequência com que os profissionais apresentam sugestões ou informações relevantes para a tomada de decisão. Enquanto na 8ª (oitava) questão foi analisado como o secretário executivo contribui para a gestão de riscos nos projetos da empresa. Os resultados foram os seguintes: Na 7ª (sétima) questão a maioria dos respondentes (77,8%) afirma contribuir frequentemente com sugestões e informações relevantes para a tomada de decisão (Conforme gráfico 7). Segundo Chiavenato (2000), a tomada de decisão é um processo fundamental dentro das empresas, e a contribuição de profissionais capacitados é crucial para a eficácia das estratégias organizacionais.

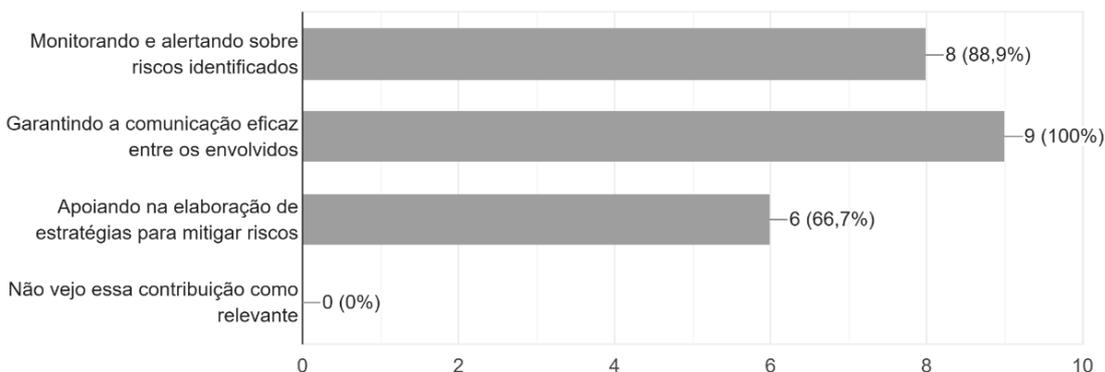
Ainda, é relevante destacar que 11,1% (1) dos respondentes afirmaram que "sempre" oferecem sugestões, evidenciando um grupo de profissionais altamente engajados nesse processo. Por outro lado, a mesma porcentagem de participantes (11,1%) declarou que raramente contribui com informações para a tomada de decisão, o que pode indicar diferenças na cultura organizacional ou no grau de autonomia concedido a esses profissionais. Na 8ª (oitava) questão (Gráfico 8), o dado mais expressivo é que 100% dos respondentes afirmam que o secretário executivo contribui 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.

**Gráfico 7 – Frequência de sugestões para apoiar decisões**



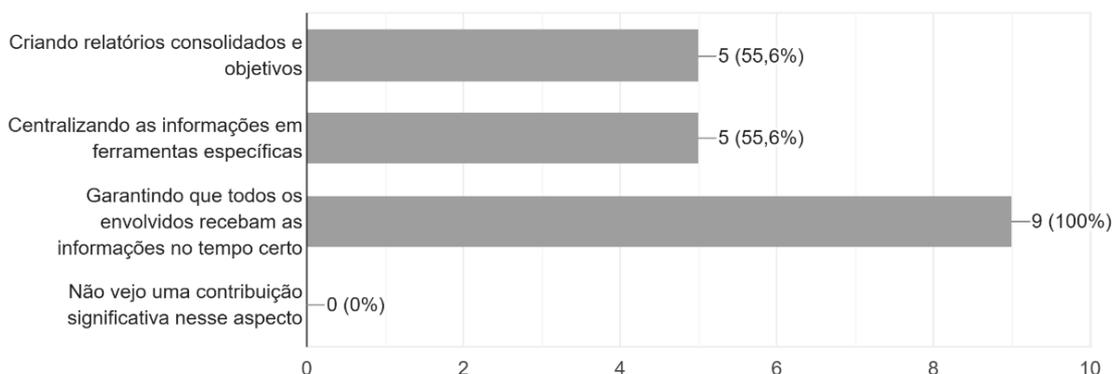
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

**Gráfico 8 – Atuação do secretário executivo na gestão de riscos**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Quando questionados sobre a forma de otimização do fluxo de informações, de acordo com o gráfico 9, 100% dos respondentes afirmaram que garantem que todos os envolvidos recebam as informações no tempo certo. Além disso, 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 (Gráfico 10) apontam que 88,9% dos respondentes veem o secretário executivo como um mediador entre as partes interessadas, evidenciando sua função essencial na gestão de stakeholders.

Ademais, 77,8% destacaram a importância da organização da comunicação entre os stakeholders, reforçando a necessidade de clareza na transmissão das informações. Outro dado relevante é que 66,7% apontam que o secretário executivo desempenha um papel ativo na garantia de que as demandas dos stakeholders sejam atendidas, o que impacta diretamente na satisfação dos envolvidos e no sucesso do projeto.

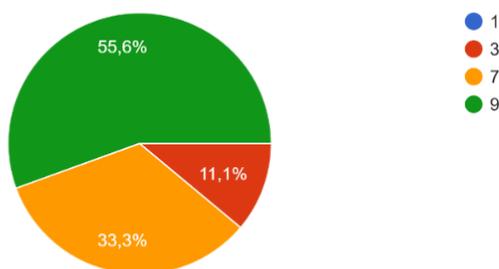
**Gráfico 9 – Otimização do fluxo de informações para facilitar o processo decisório**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

**Gráfico 10 – Papel do secretário executivo na gestão de stakeholders**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

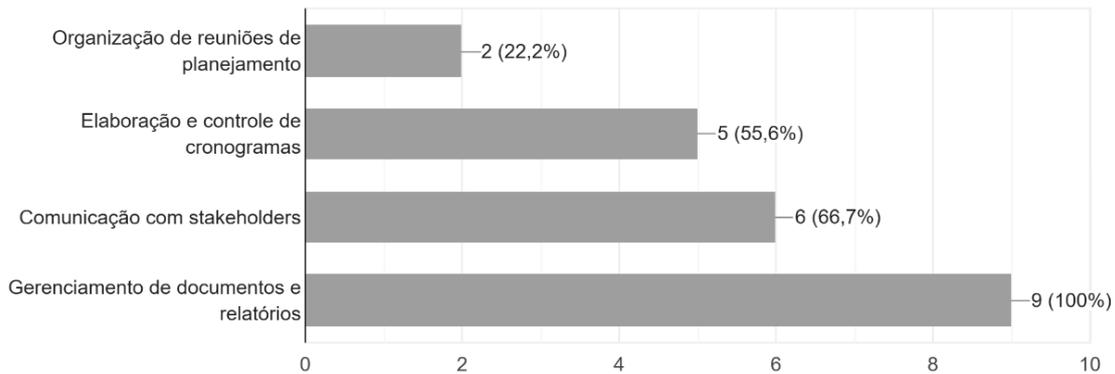
A pergunta do gráfico 11 relata sobre o nível de envolvimento nas atividades de gestão de projetos na fundação. Os dados coletados indicam que 55,6% dos participantes atribuíram o nível máximo (9) ao seu envolvimento na gestão de projetos da fundação, enquanto 33,3% indicaram o nível 7 e apenas 11,1% 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.

**Gráfico 11 – Nível de envolvimento na gestão de projetos (Sendo 1 nenhum envolvimento e 9 Muito envolvimento)**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Ao analisar as atividades desempenhadas pelos secretários executivos na gestão de projetos da fundação (gráfico 12), observamos que 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. Entretanto, apenas 22,2% afirmaram organizar reuniões de planejamento.

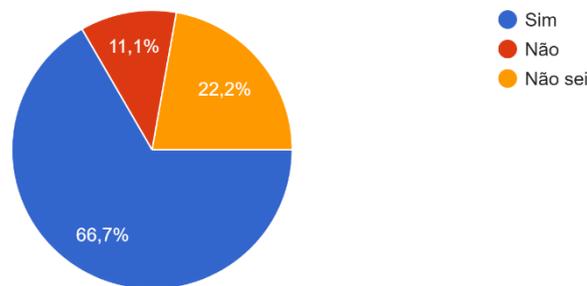
**Gráfico 12 – Atividades mais frequentes relacionadas à gestão de projetos**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Quanto à treinamentos ou suporte oferecidos pela fundação (gráfico 13), os resultados indicam que 66,7% dos respondentes afirmaram que a fundação oferece treinamentos ou suporte específico para que o secretário executivo possa atuar na gestão de projetos. No entanto, 11,1% relataram que não recebem esse suporte, e 22,2% não souberam informar.

**Gráfico 13 – Treinamentos para a atuação na gestão de projetos na fundação**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

#### 4.2.1 Considerações acerca da aplicação dos questionários

Os desafios enfrentados pelos secretários executivos na gestão de projetos na fundação (quadro 1) refletem dificuldades comuns em ambientes organizacionais complexos. 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 comunicação eficaz aparece como um dos principais desafios, especialmente quando se trata da interação com coordenadores de projetos. A literatura destaca que a clareza e a fluidez das informações são fundamentais para evitar retrabalho e falhas na execução (Mintzberg, 2003). Além disso, a burocracia e a regulamentação são frequentemente apontadas como barreiras, exigindo que o secretário executivo 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).

As sugestões de melhorias (quadro 2) indicam um forte 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 e a melhoria dos canais de comunicação aparecem como estratégias essenciais para garantir maior eficiência na transmissão de informações entre as partes envolvidas, bem como a sistematização das informações, por meio do uso de dashboards e relatórios sintéticos e a automação de processos, que também é sugerida para otimizar a gestão documental e agilizar a aprovação de projetos.

Segundo os aspectos relevantes identificados na pesquisa (quadro 3), a atuação do secretário executivo 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 diretamente para a eficiência, a integração dos envolvidos e o sucesso dos projetos.

Por fim, a definição clara de prioridades, para a organização de demandas, assim como a necessidade de maior participação dos secretários executivos na inclusão e acompanhamento de projetos reforça a importância do reconhecimento da sua função estratégica dentro da gestão de projetos. Ao serem integrados mais ativamente nas discussões e decisões, esses profissionais podem contribuir significativamente para a eficiência e o sucesso dos projetos institucionais.

### Quadro 1 – Desafios enfrentados ao participar do processo decisório em projetos

<b>Burocracia e regulamentação:</b> Conciliação entre normas institucionais, exigências legais e prazos.
<b>Gestão financeira:</b> Restrições orçamentárias e dificuldade na liberação de recursos.
<b>Alinhamento entre stakeholders:</b> Equilibrar interesses de gestores, financiadores e beneficiários.
<b>Priorização de demandas:</b> Tomada de decisão diante de múltiplos projetos com diferentes urgências.
<b>Adaptação a mudanças:</b> Ajustes em escopo, cronogramas e estratégias diante de imprevistos.
<b>Comunicação e organização:</b> Desafios na interlocução com coordenadores e na gestão de múltiplas tarefas.
<b>Falta de compreensão:</b> Dificuldade na aceitação de mudanças necessárias durante a execução dos projetos.

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

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

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

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

### Quadro 3 – Aspectos relevantes identificados na pesquisa

<b>A atuação do Secretário Executivo</b> na gestão de projetos concentra-se em funções estratégicas e organizacionais, enquanto as atividades técnicas são delegadas a especialistas da área.
<b>Esse profissional desempenha um papel</b> essencial na formalização das decisões tomadas durante o planejamento estratégico e no acompanhamento das métricas que avaliam o progresso do projeto.
<b>Sua atuação está diretamente relacionada</b> ao cumprimento de prazos e à garantia de que as decisões sejam baseadas em dados confiáveis.
<b>O Secretário Executivo exerce uma função</b> central na supervisão das atividades do projeto, assegurando que as tarefas sejam realizadas conforme o planejamento e identificando possíveis obstáculos que possam comprometer a execução.
<b>Também contribui na produção</b> de informações gerenciais e na formulação de ajustes estratégicos sempre que necessário.
<b>Atua como um agente</b> de monitoramento e controle, antecipando desafios e registrando ocorrências, e se posiciona como mediador na equipe de projetos, desempenhando um papel essencial na gestão de stakeholders.
<b>Sua atuação impacta</b> diretamente na satisfação dos envolvidos e no sucesso do projeto.

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

#### 4.3 Análise das entrevistas

Dos participantes do questionário, sete demonstraram interesse em participar das entrevistas, enquanto dois decidiram não participar. A análise dos dados foi baseada na análise de conteúdo de Bardin (2011), permitindo uma abordagem sistemática e objetiva da comunicação. O processo incluiu a pré-análise, com a organização e leitura inicial dos dados; a exploração do material, onde as informações foram categorizadas em temas como participação em decisões, responsabilidades na gestão de projetos e desafios enfrentados; e o tratamento e interpretação dos resultados, possibilitando a identificação de padrões e tendências.

As informações obtidas possibilitaram uma análise aprofundada sobre o papel do secretário executivo no processo decisório relacionado à gestão de projetos na fundação, destacando tanto os desafios enfrentados quanto as oportunidades de aprimoramento. As entrevistas abordaram questões como: A participação dos Secretários Executivos em reuniões formais de decisão, identificando suas principais contribuições nesses momentos. Buscou-se compreender suas responsabilidades no planejamento e execução de projetos dentro da instituição, bem como 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. Adicionalmente, analisou-se a percepção dos entrevistados sobre o impacto direto de sua atuação nos prazos, custos e qualidade dos projetos, com exemplos concretos de sua influência nesses aspectos. 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 manterem atualizados sobre gestão de projetos e tomada de decisão. Essas informações permitiram aprofundar a compreensão sobre o papel do secretário executivo no processo decisório envolvendo a gestão de projetos, destacando sua importância na organização e execução estratégica das iniciativas institucionais.

#### 4.3.1 Pré-análise e exploração do material

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, conforme proposta por Bardin (2011), dividindo os conteúdos das entrevistas em eixos temáticos para facilitar a análise qualitativa dos dados.

#### 4.3.2 Participação em reuniões formais de decisão

Os entrevistados indicaram que a participação em reuniões formais de decisão ocorre de maneira variável, dependendo da estrutura do projeto e do envolvimento do secretário executivo nas atividades estratégicas. A maioria relatou que sua presença nessas reuniões tem o objetivo de fornecer suporte organizacional, registrar decisões e facilitar a comunicação entre os membros da equipe. Essa função está alinhada com o que Chiavenato (2000) aponta sobre a importância do profissional de secretariado na estruturação dos processos administrativos e na organização das informações para tomada de decisão.

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. Uma das entrevistadas afirmou “a gente contribui mais com ideias realmente para resolução de problemas” (Entrevistada 3). Esse dado sugere que há um potencial a ser explorado na valorização do secretário executivo como um agente mais ativo nas discussões estratégicas, o que poderia otimizar o fluxo de trabalho e a comunicação interdepartamental.

Sim, a gente participa de algumas reuniões, mas quando é mais decisão para os projetos. Quando é coisa mais de gestão, mais política, geralmente são os gerentes e os supervisores. E aí a gente ajuda o professor, não decide. A gente ajuda o coordenador do projeto. (Entrevistada 5)

Não diretamente do projeto, mas do dia-a-dia, como resolver da melhor forma. A gente tem reuniões para pontuar isso. (Entrevistada 6)

Sim, eu participo de entrevistas, mas não com tanta frequência, geralmente é só para a gente trazer novos pontos de trabalho que virão, para a gente ajustar quem vai ficar com o que, quais são os prazos, o que a gente realmente precisa focar para entregar ao professor, ao coordenador que está solicitando o serviço. (Entrevistada 1)

Acho que as minhas contribuições são realmente do que a gente vai fazer, quais as ações que a gente vai tomar a partir das demandas que a gente recebe. (Entrevistada 4)

Além disso, foi mencionado que a participação do secretário executivo contribui para a previsibilidade e eficiência dos processos, pois sua atuação na organização das reuniões e na sistematização das informações evita falhas de comunicação e retrabalho. Estudos de Mintzberg (2003) reforçam que a clareza na estrutura das reuniões e na disseminação das informações é fundamental para garantir a eficácia das decisões organizacionais. Dessa forma, os resultados indicam que, embora o Secretário Executivo desempenhe um papel significativo nas reuniões e na mediação das informações, ainda há espaço para ampliar sua atuação estratégica, tornando-o um colaborador mais ativo no processo decisório.

#### 4.3.3 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. Um dos entrevistados 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." (Entrevistada 4). Esse aspecto reforça a visão de Drucker (1995), que destaca a importância da organização documental na eficiência da administração e no controle dos processos institucionais.

Bom, a minha principal função hoje é a organização de documentação de novos alunos que estão adentrando em novos cursos de pós-graduação e mestrado, e eu diria que fica ali dividido com pagamento de RPA. (Entrevistada 1)

A minha responsabilidade, no caso, é manter tudo conforme o plano de trabalho. Um projeto pode ter vários anos, mas mesmo assim, tudo que sai, todo o valor, todo o aporte que entra, prestação de contas, tudo tem que constar no plano de trabalho, tudo tem que constar também na forma que a gente age no dia-a-dia. (Entrevistada 2)

Acho que temos bastante responsabilidade é quando a gente vai fazer um pagamento de um valor muito alto, que a gente tem essa questão de gerir os pagamentos das compras. (Entrevistada 6)

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. Conforme apontado por um deles: “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.” (Entrevistada 2). Esse desafio reforça a necessidade de metodologias eficazes de gestão de projetos, conforme defendido por Chiavenato (2000), que enfatiza a importância do planejamento estratégico para minimizar riscos e otimizar recursos.

É mais o acompanhamento dos projetos, do andamento das atividades, realizar as conferências, se as atividades estão sendo cumpridas, os prazos do projeto, atender as solicitações que os coordenadores, que são os coordenadores do projeto, encaminham para a gente, é mais nessa parte gerencial mesmo. (Entrevistada 3)

Basicamente tudo. A gente faz o projeto desde a formatação, ajudando o professor a fazer o orçamento, preencher os dados, e até a prestação de contas do projeto. E nesse meio aí tem contratação, pagamento, reformulações financeiras, qualquer probleminha que apareça durante a execução do projeto, sendo operacional, a gente realiza. (Entrevistada 5)

Além disso, a falta de uma metodologia padronizada de gestão de projetos foi mencionada por alguns entrevistados, indicando a necessidade de capacitação contínua e da implementação de boas práticas nesse campo. Segundo um dos respondentes: " É mais na minha cabeça, na minha própria organização, para poder colocar lá as minhas prioridades, as prioridades que têm que ser respondidas mais rápido, essas coisas." (Entrevistada 6). Isso reforça a necessidade de treinamentos em metodologias de gestão, como proposto por Gil (2001), que destaca a capacitação como um fator determinante para o sucesso organizacional.

Não, não há uma gestão, geralmente é mais por ferramentas digitais, mas não há uma gestão específica não. (Entrevistada 1)

Eu uso mais... a gente trabalha muito com gestão de tempo. Porque a gente precisa realmente, porque tem os prazos para realização, os pagamentos, as entregas, então eu uso mais realmente a gestão, mais a gestão de tempo mesmo. (Entrevistada 3)

Não utilizo. (Entrevistada 4)

Não utilizo. (Entrevistada 5)

Dessa forma, os dados coletados evidenciam que o secretário executivo desempenha um papel essencial no planejamento e execução dos projetos, sendo responsável pela organização documental, controle financeiro, monitoramento de cronogramas e mediação entre setores. No entanto, os desafios identificados apontam para a necessidade de melhorias na padronização dos processos e no investimento em capacitação para fortalecer a atuação desses profissionais na gestão de projetos.

#### 4.3.4 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 entre diferentes setores da organização pode gerar ruídos, retrabalho e atrasos na execução das atividades. Como destacou um dos entrevistados: "Nem sempre o que é urgente para a gente é urgente para o outro, então se torna mais difícil a gente fazer baseado nisso, quando a gente depende de um outro." (Entrevistada 4). 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.

Eu acabo tendo um pouquinho de dificuldade com alguns setores, mas não são todos ainda bem. (Entrevistada 6)

A maior dificuldade que a gente tem é o contato com o coordenador. Tem muitos coordenadores que eles somem porque estão mais envolvidos na execução mesmo do projeto do que na parte administrativa do projeto. E às vezes complica um pouco essa comunicação com eles. É um pouquinho demorada. (Entrevistada 5)

Eu senti muitas dificuldades, porque a maior delas é a gente tentar fazer de uma forma e tentar seguir dessa forma, e 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, e aí tem uma dificuldade. (Entrevistada 2)

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.

É mais realmente esse contato com o coordenador, porque a maioria dos coordenadores, a gente entra em contato mais via e-mail. Então alguns demoram muito para responder, alguns não conseguem entender direito o que está escrito naquele e-mail, a gente precisa realmente tentar ligar para os coordenadores e nem sempre eles estão disponíveis para atender. É por isso que nessa parte é boa quando os projetos têm alguém administrativo que a gente consegue entrar em contato para poder sanar esses problemas. (Entrevistada 3)

Portanto, a análise dos dados coletados demonstra que a comunicação interdepartamental na fundação enfrenta desafios significativos, impactando a eficiência da gestão de projetos. 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 desses problemas, melhorando a integração entre os setores e a execução dos projetos.

#### 4.3.5 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. Chiavenato (2000) destaca que a gestão documental eficiente contribui para a transparência e rastreabilidade das informações dentro da organização.

Com certeza um sistema de controle, como Trello ou algo assim, eu uso muito o Notion. (Entrevistada 6)

Atualmente a gente também usa bastante o Trello para fazer acompanhamento, tanto de demandas quanto até dependências mesmo que a gente tem, a gente está utilizando o Trello. (Entrevistada 5)

Ajuda muito o Google Agenda. (Entrevistada 3)

Nós como secretários, a gente utiliza muito a Trello aqui, e algo muito indispensável, que foi algo que já foi comentado aqui, que é, de fato, a tomada de decisão. (Entrevistada 2)

De ferramenta mesmo, eu acredito que hoje o chat GPT vem nos ajudando bastante, Excel, Word, plataformas geralmente de planilhas e texto, que sempre estão sendo atualizadas e a gente tem que seguir as atualizações para não ficar para trás. (Entrevistada 1)

Além das habilidades técnicas, os entrevistados 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. Um dos entrevistados pontuou: "Bom, de primeiro seria a fala, para você saber dialogar com qualquer tipo de público, isso você vai ver ao decorrer do seu dia a dia." (Entrevistada 1). Gil (2001) destaca que a capacidade de comunicação eficiente é um dos principais fatores de sucesso em ambientes corporativos.

Outro ponto relevante levantado nas entrevistas diz respeito à necessidade de preparação específica do secretário executivo para atuar na gestão de projetos educacionais, dada a sua natureza particular. Evidenciando que, além da familiaridade com metodologias de gestão, o profissional precisa desenvolver uma visão estratégica e atenta às exigências específicas do contexto educacional, sobretudo quando os projetos envolvem inovação e alto grau de responsabilidade. A tomada de decisão, portanto, aparece como uma competência-chave, exigindo preparo técnico e sensibilidade para lidar com as particularidades do setor.

É bom a gente trabalhar muito a parte da negociação também, porque tem muitas coisas dos projetos que eles não entendem que a gente precisa, que é uma lei, uma normativa, e a gente precisa realmente conversar com eles de uma forma que eles entendam. (Entrevistada 3)

Negociação, porque é muito difícil lidar com pessoas e principalmente as pessoas que comandam o projeto. Às vezes eles não entendem os trâmites, principalmente se tratando de uma fundação que depende de seguir leis e depende de decisões governamentais e é tão fiscalizada como órgãos governamentais e por órgãos governamentais. (Entrevistada 4)

Com certeza, é saber falar, no curso tem muitas cadeiras sobre isso. Saber falar, saber explicar, saber a formulação da perspectiva da pergunta que você quer fazer. Você tem uma pergunta, mas você tem a melhor perspectiva de fazer ela para outra pessoa entender. De outra forma, da forma mais fácil. (Entrevistada 6)

Primeiro tem que estar tudo organizado, né? Então, assim, deixar tudo com planilhas atualizadas, deixar tudo arquivado da forma correta para a gente precisar, quando a gente precisar ter que rever essa documentação, a gente poder utilizar eles. (Entrevistada 5)

O secretário tem que estar muito preparado para a parte de gerir projetos educacionais, porque existem vários tipos de projetos, e nesse específico é bem diferente, porque é apoiado em meio de inovação, e a gente precisa seguir tudo certinho, então tomando a decisão seria bem indispensável. (Entrevistada 2)

#### 4.3.6 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 por um dos entrevistados: “Temos prazos que temos que cumprir e seguir à risca tudo que nos é passado.” (Entrevistada 2). Esse depoimento evidencia a necessidade de um profissional que monitore constantemente as entregas, evitando atrasos que possam comprometer o andamento do projeto. Drucker (1995) enfatiza que um planejamento estruturado e um monitoramento contínuo das atividades são fundamentais para garantir a eficiência na execução de projetos.

A administração de recursos financeiros foi outro aspecto amplamente abordado pelos entrevistados. Foi relatado que o secretário executivo desempenha um papel importante na gestão de pagamentos, no acompanhamento de liberações de verbas e na prestação de contas. Os entrevistados também ressaltaram que a qualidade dos projetos está diretamente relacionada à atuação do secretário executivo na organização e supervisão das atividades. A garantia de que os processos estão sendo seguidos corretamente e a centralização das informações contribuem para manter um padrão elevado de execução.

Muitas solicitações são encaminhadas ao mesmo tempo. Então assim, a gente conseguir filtrar quais são as mais importantes, as que estão prestes a serem...estão mais próximas de vencer, as que são mais importantes para os projetos em si. A gente conseguir fazer esse filtro ajuda muito nos projetos. (Entrevistada 3)

Principalmente em prazos para execução. Um exemplo concreto seria compra ou contratação de um serviço. Se eu tenho que contratar um serviço para o projeto, o projeto precisa daquele serviço feito em um prazo. Se eu demoro a fazer uma cotação, se eu demoro a enviar um quadro de apuração,

isso impacta diretamente no resultado final. Isso impacta na inauguração, isso impacta na montagem de um laboratório. (Entrevistada 4)

Prazos para o próprio projeto mesmo, se a gente não tiver com tudo organizado, se a gente não tiver com um bom planejamento para fazer as coisas, prazos para cumprir, o projeto não anda, porque basicamente tudo depende da gente, compra, inscrição, tudo. (Entrevistada 5)

Um exemplo mais simples é quando o fornecedor não entende muito que a gente faz esse pagamento faturado. (Entrevistada 6)

Quando questionados sobre o impacto que seria causado se a função do secretário executivo fosse retirada dos projetos os entrevistados mencionaram:

Todo mundo fala que é bem parecido com a administração e às vezes até é menos presente, né? Mas, quando a gente estuda e entende de fato, o secretário é essencial em qualquer empresa, no caso. (Entrevistada 2)

Na atual concepção, o projeto pararia, porque eu trabalho diretamente com a execução do projeto. Sem ninguém para executar, o projeto é parado e se perde o recurso. (Entrevistada 4)

Seria realmente o acompanhamento em tempo real das solicitações, dos prazos que os projetos têm, de estar sempre porque a gente verifica que tem coisa que precisa ser paga até tal dia, a gente entra em contato com os projetos. (Entrevistada 3)

Eu tenho dois projetos chaves na instituição, que assim, vou ter que pegar outra pessoa nova, vai ter que pegar tudo do zero. Então para mim já foi difícil pegar um pouquinho. Então para uma pessoa nova também ia ser mais difícil. E aí também teria sobrecarga nas outras pessoas. (Entrevistada 6)

Se a minha função fosse tirada hoje do projeto, eu acredito que ainda assim os meus colegas de trabalho conseguiriam fazer, mas eles ficariam sobrecarregados, porque como é um trabalho de formiguinha, todo mundo se ajuda para as coisas saírem dentro do prazo. (Entrevistada 1)

A percepção da atuação em equipe foi destacada como elemento essencial para o bom andamento das atividades. A colaboração aparece como um fator que equilibra a carga de trabalho e assegura o cumprimento dos prazos. Essas observações reforça 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, ressaltando a importância do trabalho colaborativo e da valorização de cada profissional dentro do projeto.

#### 4.3.7 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 um dos entrevistados: "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." (Entrevistada 4). Isso demonstra que, diferentemente

de outras instituições, onde os processos podem ser mais flexíveis, na fundação há um rigor maior no cumprimento de exigências burocráticas.

Outro ponto levantado foi a organização e estruturação dos procedimentos. 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. Essa estruturação está alinhada com as boas práticas recomendadas por Chiavenato (2000), que sugere que processos bem definidos aumentam a eficiência e reduzem falhas operacionais. 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.

Adicionalmente, as falas evidenciam que a natureza dos projetos pode variar significativamente de acordo com o setor, exigindo do secretário executivo capacidade de adaptação, visão sistêmica e compreensão das demandas específicas de cada contexto. Esse ponto reforça a versatilidade da atuação do profissional e a importância de uma formação que contemple diferentes cenários organizacionais.

Para tudo tem que ter relatório, para tudo eu tenho que ter um procedimento específico para fazer, ou então a gente tem consequências de a fundação ser negativada, ou não poder captar mais projetos, não poder receber recursos federais. Então, em outras instituições o processo é um pouco mais simples, é mais flexível. Na fundação ele é um pouco mais engessado, mas não pela fundação em si, mas por fatores externos. (Entrevistada 4)

A fundação é o primeiro lugar que eu trabalho com organização de projetos. Mas em um gerenciamento geral de tarefas que influencia também nessas coisas, eu acho a fundação muito mais “corretinha”. Ela tem... Não é que a gente tenha um manual, porque a gente ainda não tem, mas a gente tem uma noção de como os procedimentos são realizados [...] no meu antigo trabalho não tinha muito isso. Era uma coisa mais assim, o que chegava...fazia. (Entrevistada 3)

Assim, eu nunca trabalhei com projetos antes, mas eu paguei uma cadeira na faculdade de administração [...] ele explicava projetos de uma forma totalmente diferente, que era o PMI. Então assim, ele usava muito software, muita coisa muito mais atualizada, de uma forma mais fácil de você jogar dados, usando Power BI. [...] e na fundação a gente já não tem tanto isso, é uma coisa um pouco mais assim... Acadêmica. (Entrevistada 6)

Veja, gestão de projetos é muito particular. Não precisa nem sair muito da fundação para entender [...] e a gente vê muito isso na prática. Então, não precisa nem sair muito para entender que existem diferenças e que a gente consegue lidar com todas elas. (Entrevistada 2)

Eu já trabalhei em gestão clínica, e hoje aqui na fundação é gestão de pessoas, então há uma diferença quantitativa em relação a projetos, porque na clínica era voltado mais a questão de saúde. (Entrevistada 1)

#### 4.3.8 Fontes de informação para atualização profissional

Compreendeu-se que 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, absorvendo conhecimentos a partir de desafios enfrentados no dia a dia. Além disso, foi mencionado a importância de cursos online como os oferecidos pela instituição Bradesco e treinamentos internos. O Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi citado como uma plataforma frequentemente utilizada para atualização em gestão de projetos. Um entrevistado 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.” (Entrevistada 2). Esse depoimento reforça a importância do aprendizado contínuo para o aprimoramento das competências profissionais, conforme defendido por Gil (2001).

Além dos cursos, muitos mencionaram a troca de experiências com colegas de trabalho como uma importante fonte de aprendizado. Como um participante 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.” (Entrevistada 1). Essa aprendizagem prática e colaborativa está alinhada com os princípios de Chiavenato (2000), que enfatiza a relevância da experiência compartilhada no desenvolvimento profissional. Por outro lado, outro participante apontou que gostariam de ter mais acesso a metodologias modernas de gestão de projetos.

Dentro da internet mesmo existem cursinhos, até pela instituição Bradesco, que são gratuitos, e a gente pode estar aproveitando para não ficar para trás, são cursos de poucas horas, mas que realmente trazem uma diferença no seu dia-a-dia. (Entrevistada 1)

Acho que cursos, cursos online principalmente, é o que mais me vem à cabeça nesse momento [...] agora há pouco eu fiz um curso de licitações. (Entrevistada 4)

Então, geralmente a própria fundação faz vários treinamentos com os funcionários, treinamentos de compra, treinamento de tributação, treinamento da própria formatação do projeto. Então, geralmente a gente se baseia na fundação até por ser uma coisa muito específica, um trabalho muito específico, então a gente termina utilizando os próprios treinamentos que a fundação dá. (Entrevistada 5)

Eu tentei me inscrever no PMI do ano passado[...]porque mesmo que sejam coisas como eu falei na última pergunta, um pouco mais à frente, mas é muito importante porque a gente torce que funcione quando a gente tenta dar essa ideia de implementação para atualizar essas coisas mais fáceis. (Entrevistada 6)

Porque inclusive eu tive uma reunião nessa semana que era justamente sobre isso. Que anos atrás era mais arcaico do que hoje. Então tem melhorado muito. Hoje não tem mais uso do papel, mas cinco anos atrás era muito papel. Então esse tipo de coisa que vai mudando com o tempo. (Entrevistada 6)

O que eu estou usando é só o que eu faço no dia a dia mesmo. É só experiência prática. (Entrevistada 3)

A análise das entrevistas demonstra que os profissionais da fundação valorizam a atualização constante, seja por meio de treinamentos internos, cursos online ou redes de contatos. No entanto, foi mencionado que a organização poderia incentivar ainda mais a capacitação em novas tecnologias e metodologias de gestão de projetos, garantindo que os profissionais estejam sempre alinhados com as melhores práticas do mercado. Com base na categorização dos dados, foram identificados padrões que reforçam a relevância do secretário executivo na gestão de projetos da fundação. Destaca-se a necessidade de padronização de processos, melhorias na comunicação interdepartamental e maior oferta de capacitação em novas tecnologias. Essas evidências apontam que a atuação desse profissional é essencial para a eficácia e sustentabilidade dos projetos institucionais.

É importante ressaltar que os participantes desta pesquisa estavam cientes que o tratamento dos dados pessoais foi realizado de acordo com as leis aplicáveis de proteção de dados. As informações obtidas a partir do formulário tiveram fins acadêmicos e estão sob sigilo do pesquisador deste estudo, conforme o período de retenção definido; sujeito à Lei de Proteção de Dados – LGPD.

#### 4.3.9 Articulação entre os dados do questionário e das entrevistas realizadas

A articulação entre os dados obtidos por meio do questionário estruturado e das entrevistas presenciais permitiu uma análise mais abrangente e consistente sobre a atuação do secretário executivo no processo decisório relacionado à gestão de projetos. Enquanto o questionário possibilitou a obtenção de dados quantitativos sobre as competências, práticas e percepções dos profissionais, as entrevistas forneceram um aprofundamento qualitativo dessas informações, revelando nuances e experiências específicas vivenciadas no contexto da fundação estudada.

De maneira complementar, os resultados do questionário destacaram a centralidade do secretário executivo nas atividades de gestão documental, monitoramento de prazos, suporte à comunicação entre setores e organização de informações estratégicas. Esses achados foram confirmados nas entrevistas, nas quais os participantes relataram, com exemplos práticos, como essas funções se concretizam no cotidiano profissional. A frequência com que os respondentes afirmaram participar da definição de metas e do acompanhamento de indicadores estratégicos, por exemplo, encontrou respaldo nos relatos que enfatizam a atuação direta na formulação de relatórios e no controle de cronogramas, elementos fundamentais para embasar decisões assertivas.

Outro ponto de convergência importante entre os dois instrumentos de pesquisa diz respeito aos desafios enfrentados na comunicação interdepartamental. O questionário revelou que a maioria dos participantes reconhece a mediação da comunicação como uma de suas principais contribuições. Essa percepção foi corroborada nas entrevistas, em que os secretários executivos relataram dificuldades na interação com coordenadores e outros setores, bem como estratégias adotadas para mitigar esses obstáculos, como o uso de ferramentas digitais e técnicas de negociação.

Além disso, tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos evidenciam a carência de capacitação específica em gestão de projetos. A ausência de metodologias padronizadas foi citada repetidamente nas entrevistas, reforçando os dados do questionário que indicam baixa familiaridade com ferramentas de gestão e um desejo por mais treinamentos institucionais. Essa constatação sustenta uma das sugestões centrais da pesquisa: a necessidade de investimentos em formação técnica

continuada, voltada ao aprimoramento das habilidades do secretário executivo nesse campo de atuação.

Por fim, a triangulação dos dados mostrou que, apesar de atuarem majoritariamente em funções de apoio e organização, muitos profissionais demonstram iniciativa, autonomia e visão estratégica, contribuindo com sugestões relevantes para a tomada de decisão, conforme indicado tanto nos gráficos quantitativos quanto nas falas qualitativas. Essa articulação entre os dados reforça a relevância do secretário executivo como agente ativo na gestão de projetos, evidenciando seu potencial para ocupar espaços estratégicos e decisórios dentro das organizações.

## **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. Os resultados obtidos neste estudo permitiram atender de forma clara e objetiva aos objetivos propostos. Em relação ao objetivo geral, foi possível compreender de maneira aprofundada como o secretário executivo contribui no processo decisório relacionado à gestão de projetos, especialmente em um contexto organizacional específico, como o da fundação utilizada no estudo de caso. 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 diversas 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 executivo 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 engessar os processos organizacionais, tornando 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 acompanhar as mudanças organizacionais e aprimorar suas habilidades, garantindo um desempenho mais qualificado e alinhado com as necessidades institucionais.

Com base nos achados, conclui-se que a atuação do secretário executivo 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.

No que diz respeito à literatura existente, os achados corroboram estudos anteriores que apontam a evolução do papel do secretário executivo de um perfil tradicional para uma atuação mais estratégica, integrada e voltada à gestão. Contudo, esta pesquisa avança ao focar especificamente na interface entre esse profissional e a gestão de projetos. Ao evidenciar o impacto direto da atuação do secretário executivo no sucesso dos projetos — especialmente no que tange à gestão de tempo, recursos, comunicação e decisões —, este trabalho contribui para a ampliação do debate acadêmico e para o reconhecimento do valor desse profissional nas organizações contemporâneas. Assim, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, e que os resultados obtidos reforçam a importância do secretário executivo como um agente estratégico na gestão de projetos, contribuindo para decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos institucionais.

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.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. 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, Peter. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter. Administração em tempos turbulentos. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HELDMAN, K. Project Management JumpStart. 4th ed. Indianapolis: Wiley, 2021.
- 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. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27682>. Acesso em: 11 Abr. 2025.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MINTZBERG, Henry. The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of unstructured decision processes. Administrative Science Quarterly, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Processo Decisório: Enfoque Multidisciplinar*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Gabriella Soares 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](https://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. (2021). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 7ª edição. PMI.

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.

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

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *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.; PECCI, A. *Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e5181>. Acesso em: 11 abr. 2025.

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.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Roteiro das perguntas do questionário no *Google Forms*

1. Você possui outra formação acadêmica além de Secretariado Executivo? se sim, qual?

Secretariado Executivo  
 Administração  
 Contabilidade  
 Não possuo  
 Outro:

2. A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, executar e controlar atividades com o objetivo de alcançar metas específicas dentro de parâmetros definidos. Diante disso, em quais áreas ou etapas da gestão de projetos você já esteve envolvido?

Iniciação do projeto (definição de objetivos, escopo e viabilidade)  
 Gestão de recursos (alocação de pessoas, materiais e orçamento)  
 Gestão de riscos (identificação e mitigação de riscos potenciais)  
 Gestão da comunicação (facilitando o fluxo de informações entre os envolvidos)  
 Gestão de stakeholders (engajamento e alinhamento de expectativas das partes interessadas)  
 Análise de desempenho (medição de indicadores-chave para garantir o sucesso do projeto)  
 Documentação e relatórios (organização de registros e elaboração de relatórios finais)  
 Outro:

3. Na sua opinião, quais características contribuem para a tomada de decisão em projetos?

Habilidade de comunicação  
 Organização e gestão de informações  
 Conhecimento técnico sobre projetos  
 Capacidade de resolução de problemas  
 Outro:

4. Como o secretário executivo pode apoiar o planejamento estratégico de um projeto?

Elaborando e organizando cronogramas  
 Garantindo o registro e o acompanhamento das decisões tomadas  
 Fornecendo informações e dados relevantes  
 Auxiliando na definição de metas e indicadores estratégicos  
 Realizando análises de viabilidade ou risco  
 Outro:

5. De que forma o secretário executivo contribui no monitoramento do desempenho dos projetos?

Elaborando relatórios e análises periódicas  
 Organizando reuniões de acompanhamento  
 Monitorando o progresso das tarefas delegadas  
 Sugerindo ajustes no cronograma ou nas estratégias  
 Fornecendo suporte na identificação de desvios e problemas críticos  
 Não considero que o secretário executivo deva atuar nesse contexto  
 Outro:

6. Em situações de imprevistos nos projetos, de que maneira você colaborou/colabora para encontrar soluções?

Identificando e registrando problemas rapidamente  
 Comunicando os líderes e propondo alternativas  
 Oferecendo suporte logístico e organizacional para a solução  
 Facilitando a comunicação entre os envolvidos para alinhar ações  
 Analisando dados e informações para subsidiar decisões rápidas  
 Não considero que o secretário executivo deva atuar nesse contexto  
 Outro:

7. Com que frequência você apresenta sugestões ou informações relevantes para a tomada de decisão?

Sempre  
 Frequentemente  
 Raramente  
 Nunca

8. Como o secretário executivo contribui para a gestão de riscos nos projetos da empresa?

Monitorando e alertando sobre riscos identificados  
 Garantindo a comunicação eficaz entre os envolvidos  
 Apoiando na elaboração de estratégias para mitigar riscos  
 Não vejo essa contribuição como relevante  
 Outro:

9. De que forma você otimiza a organização e o fluxo de informações no processo decisório?

Criando relatórios consolidados e objetivos  
 Centralizando as informações em ferramentas específicas  
 Garantindo que todos os envolvidos recebam as informações no tempo certo  
 Não vejo uma contribuição significativa nesse aspecto  
 Outro:

10. Como o secretário executivo desempenha um papel ativo na gestão de stakeholders do projeto?

Como mediador entre as partes interessadas

Organizando a comunicação entre os stakeholders

Garantindo que as demandas dos stakeholders sejam atendidas

Outro:

11. Numa escala de 1 a 9, qual é o seu nível de envolvimento nas atividades relacionadas à gestão de projetos na fundação (Sendo 1 nenhum envolvimento e 9 Muito envolvimento)?

1

3

7

9

12. Quais atividades relacionadas à gestão de projetos você realiza com maior frequência na fundação? (Selecione todas as que se aplicam.)

Organização de reuniões de planejamento

Elaboração e controle de cronogramas

Comunicação com stakeholders

Gerenciamento de documentos e relatórios

Outro:

13. A fundação oferece treinamentos ou suporte específico para o secretário executivo atuar na gestão de projetos?

Sim

Não

Não sei

14. Quais desafios você enfrenta ao participar do processo decisório em projetos na fundação?

15. Quais melhorias poderiam ser implementadas para otimizar a contribuição do secretário executivo no processo decisório?

**Fonte:** Elaborado pelas autoras deste artigo com a colaboração da ferramenta ChatGPT da OpenAI, em 12 de Jan. 2025, a partir do seguinte prompt: "Reescreva as perguntas de forma mais clara e objetiva".

## Apêndice 2 – Roteiro das perguntas das entrevistas individuais

- 1- Você participa de reuniões formais de decisão? Se sim, quais são suas principais contribuições nesses momentos?
- 2- Quais são suas principais responsabilidades no planejamento e na execução de projetos dentro da instituição?
- 3- Você utiliza alguma metodologia específica de gestão de projetos no seu trabalho? Se sim, qual?
- 4- Quais dificuldades você encontra ao repassar informações entre departamentos durante a execução de um projeto?
- 5- Quais habilidades técnicas (como uso de softwares ou análise de dados) e comportamentais (como negociação ou liderança) você considera indispensáveis para um secretário executivo contribuir no processo decisório?
- 6 - Você já passou por uma situação em que a falta de conhecimento em gestão de projetos dificultou seu trabalho? Como lidou com isso?
- 7- Você percebe impactos diretos da sua atuação nos prazos, custos ou qualidade dos projetos? Pode dar um exemplo concreto?
- 8 - Se sua função fosse retirada de um projeto, quais desafios ou problemas você acredita que poderiam surgir?
- 9 - Quais são as principais diferenças que você percebe entre a gestão de projetos da fundação e de outras organizações em que já trabalhou?
- 10 - Quais fontes de informação (cursos, eventos, livros, redes profissionais) você utiliza para se manter atualizado sobre gestão de projetos e tomada de decisão?

**Fonte:** Elaborado pelas autoras deste artigo com a colaboração da ferramenta ChatGPT da OpenAI, em 26 de Fev. 2025, a partir do seguinte *prompt*: “Reescreva as perguntas de forma mais clara e objetiva”.