

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO DE PROJETOS**

COMPETÊNCIAS DO SECRETARIADO EXECUTIVO  
NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS  
SOB A PERSPECTIVA DO GERENTE DE PROJETOS

**MARIA DO CARMO ASSIS TODOROV**

São Paulo

2015

Maria do Carmo Assis Todorov

**COMPETÊNCIAS DO SECRETARIADO EXECUTIVO NA GESTÃO DE PROJETOS  
SOCIOAMBIENTAIS SOB A PERSPECTIVA DO GERENTE DE PROJETOS**

**COMPETENCES OF EXECUTIVE SECRETARY IN SOCIOENVIRONMENTAL  
PROJECTS FROM PROJECT MANAGER PERSPECTIVE**

Dissertação apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Terezinha Kniess

**São Paulo**

**2015**

**MARIA DO CARMO ASSIS TODOROV**

**COMPETÊNCIAS DO SECRETARIADO EXECUTIVO  
NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS  
SOB A PERSPECTIVA DO GERENTE DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

Profa. Dra. Claudia Terezinha Kniess – Orientadora, UNINOVE

Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes, UNINOVE

Profa. Dra. Cibele Barsalini Martins, UFSC

São Paulo, 30 de julho de 2015.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu esposo Waldomiro Todorov Junior, por estar ao meu lado nos melhores e piores momentos da minha vida e meus filhos Vítor Todorov, por compreender minha ausência em uma das melhores fases da sua vida e Pedro Todorov, sempre preocupado em saber se tinha conseguido terminar meus artigos.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, a quem devo a minha vida, e por sempre ter ouvido as minhas orações.

A minha orientadora, Profa. Claudia Terezinha Kniess, que participou do processo seletivo e me acolheu como sua orientanda. Pelo incentivo, desde o início, ao tema da pesquisa, pela confiança, inspiração e contribuição na transmissão dos seus conhecimentos, durante todo o mestrado para a elaboração desta Dissertação, além da indiscutível amizade e compreensão em momentos difíceis.

A Profa. Cibele Barsalini Martins, parceira e amiga, que me incentivou a ingressar no Mestrado e me acompanhou por todo o processo.

Ao Prof. Evandro Luiz Lopes, pelas horas dedicadas e pelos importantes ensinamentos, que foram fundamentais para a conclusão desta Dissertação.

Ao Prof. Emerson Antonio Maccari, pela oportunidade em iniciar este Mestrado e pela confiança para poder terminá-lo.

Aos excelentes professores do Mestrado em Administração - Gestão de Projetos, em especial aqueles que tive o prazer de assistir as aulas: Cesar Biancolino, Cristina Martens, Leandro Patah, Marcos Garcez, Marcos Piscopo e Roque Rabechini, que souberam transmitir sua experiência, cada um a seu modo, e contribuíram na conclusão do meu Mestrado.

A todos os amigos e colegas que me apoiaram e me incentivaram, em especial a presidente do Sinsesp - Isabel Cristina Baptista e aos colegas Gislaíne Teixeira e Fabrício Lacerda, pelas constantes orientações.

Aos meus filhos, Vitor e Pedro, que pacientemente suportaram a minha ausência.

A minha mãe, Conceição, por me representar nas minhas ausências e cuidar dos meus filhos com todo amor e carinho.

Ao meu marido, Waldomiro, que sempre me apoiou, durante todo o mestrado.

Agradeço a UNINOVE pelo investimento em minha formação, durante todo o processo do Mestrado.

*“Se eu tivesse que escolher uma qualidade, uma característica que considero ser a mais correlacionada ao sucesso, seja em qual área for, eu optaria pela perseverança, pela determinação. A disposição de aguentar até o fim, de ser derrubado 70 vezes e ao se levantar do chão, dizer: Aqui vai a queda número 71.”*

(Richard M. Devos)

## RESUMO

Nas últimas décadas, a busca da vantagem competitiva levou as organizações a se preocuparem com o gerenciamento de projetos. Para o sucesso do projeto é necessário o desenvolvimento das competências da equipe de projetos. As dificuldades de comunicação e a falta de liderança durante o processo são apontadas entre as razões que comprometem o sucesso do projeto. Do mesmo modo que a gestão de projetos o Secretário Executivo também evoluiu e se capacitou para contribuir com novos mecanismos/rotinas para a melhoria dos processos em projetos, inclusive em projetos socioambientais. Considerando que o Secretário Executivo pode ser um forte aliado para melhorar inclusive a comunicação, nas equipes de projetos, nesta pesquisa se propôs a analisar qual a percepção do gerente de projetos quanto a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos socioambientais. De forma a relacionar as competências do Secretário Executivo com as competências da equipe de projetos, optou-se por utilizar as competências das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Secretariado Executivo e o olhar de competências proposto pela *International Project Management Association*, para a construção de um modelo teórico, que foi analisado por meio da modelagem de equações estruturais. Os resultados demonstraram que as competências do Secretário Executivo são aderentes e contributivas na equipe de gestão de projetos, que permite uma gestão eficaz de projetos, inclusive socioambientais. Com este resultado, constatou-se que os gerentes de projetos poderão buscar no SE um apoio para alcançar o sucesso dos projetos. O estudo também apresentou contribuições para os cursos de graduação em secretariado, apontando competências que necessitam de melhor atenção para formação dos estudantes de secretariado. Os resultados mostraram ainda que das competências que precisam ser aperfeiçoadas são aprendidas na formação do profissional, sendo assim, é fundamental que esse profissional seja graduado em secretariado.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Equipe de Projetos. Secretário Executivo. Competências. Modelagem de Equação Estrutural.

## ABSTRACT

In the latest decades, the search for competitive advantage has driven organizations to focus on project management. To succeed in this endeavor it is necessary the development of project team competences. Communication hurdles and the needs for leadership in project management are the main reasons that compromise the project success. Like in project management, the executive secretary functions evolved up to acquire capabilities to contribute with new mechanisms/routines to improve project processes, including socio-environmental projects. Considering that executive Secretary is a reliable allied to improve project communication in project teams, this research concentrates on the analysis of project manager's perception regarding the executive Secretary's contributions to, socio-environmental project management. In order to assure the possibility to relate executive Secretary's competences with project's team competences, one used the list of competences from National Curriculum Guideline of executive Secretary Program and the set of competences proposed by the International Project Management Association, to build a theoretical model, that was evaluated through structural modeling equations. Results show that executive Secretary competences adhere and contribute to improve project team management, allowing for an effective socio-environmental project management. Therefore, project managers can use executive Secretary to boost project success. The study also show contributions to executive Secretary undergraduate programs, pinpointing which competences need a better attention for student's professional profile development. Results also show that some competences needing improvement are acquired during the executive secretary professional formation, requiring, therefore, that practicing project executive secretaries do hold a major in executive secretary.

**Keywords:** Project Management. Project Team. Executive Secretary. Competences. Structural Equation Modeling.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Questionários válidos .....	58
Tabela 2. Frequência das competências técnicas do SE.....	63
Tabela 3. Frequência das competências comportamentais do SE .....	64
Tabela 4. Frequência das competências técnicas e contextuais da equipe de projetos .....	66
Tabela 5. Frequência das competências comportamentais da equipe de projetos.....	67
Tabela 6. Frequência das fases e atividades de gestão de projetos .....	69
Tabela 7. Verificação da Validade Convergente .....	69
Tabela 8. Validade Discriminante do Modelo.....	70
Tabela 9. Teste das Hipóteses .....	74

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grupos de Processos em gestão de projetos.....	21
Figura 2. Áreas do conhecimento em gestão de projetos. ....	22
Figura 3. Visão Geral dos Elementos de Competência da equipe de projetos .....	26
Figura 4. Olho de Competências .....	30
Figura 5. Diretrizes Curriculares Nacionais do Secretário Executivo.....	37
Figura 6. Competências SE x Equipe de Projetos .....	43
Figura 7. Construção das hipóteses .....	44
Figura 8. Quadro Teórico .....	46
Figura 9. Sobre a pesquisa.....	47
Figura 10. Delineamento da Pesquisa .....	48
Figura 11. Símbolos usados para os modelos de equações estruturais.....	49
Figura 12. Hipóteses e Referencial Teórico .....	51
Figura 13. Modelagem de Equações Estruturais .....	51
Figura 14. Constructos da Pesquisa.....	53
Figura 15. Síntese do Pré-teste .....	54
Figura 16. Matriz de Amarração .....	57
Figura 17. Sexo dos respondentes .....	58
Figura 18. Faixa Etária dos respondentes.....	59
Figura 19. Número de funcionários das organizações participantes da pesquisa.....	60
Figura 20. Ramo de Atividade das organizações participantes da pesquisa. ....	60
Figura 21. Setor das organizações participantes da pesquisa. ....	61
Figura 22. Tipos de Projetos que os respondentes gerenciam.....	61
Figura 23. Variáveis das competências técnicas do SE.....	62
Figura 24. Variáveis das competências comportamentais do SE.....	63
Figura 25. Variáveis das competências técnicas e contextuais da equipe de projetos .....	65
Figura 26. Variáveis das competências comportamentais da equipe de projetos.....	67
Figura 27. Variáveis das fases e atividades de gestão de projetos .....	68
Figura 28. Modelo Teórico Estrutural .....	73

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC - Alfa de *Cronbach*

AVE – *Average Variance Extracted* ou Variância Média Extraída

BM&BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CC – Confiabilidade Composta

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CNE – Conselho Nacional de Educação

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

DfE – *Design for Environment*

ICB – *IPMA Competence Baseline*

IPMA - *International Project Management Association*

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO – *International Organization for Standardization*

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PMBok - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

PMI - *Project Management Institute*

PLS - *Partial Least Squares*

SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*

SE – Secretário Executivo, Secretariado Executivo, Profissional de Secretariado

SEM - *Structural Equations Modeling*

SINSESP – Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo

VL – Variável Latente

VO – Variável observada ou mensurada

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	17
1.1.1 Questão de Pesquisa .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Geral .....	18
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 GESTÃO DE PROJETOS.....	20
2.1.1 Competências em Projetos .....	23
2.2 SUSTENTABILIDADE EM PROJETOS.....	30
2.2.1 Projetos Socioambientais.....	33
2.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO (SE) .....	36
2.3.1 A gestão de projetos e o Secretário Executivo .....	39
2.3.2 A relação do SE e projetos socioambientais.....	40
2.4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES .....	41
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	49
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	50
3.4 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	52
3.5 CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	54

3.5.1	Pré-Teste.....	54
3.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	55
3.7	MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	56
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1	PERFIL DA AMOSTRA .....	58
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DAS FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS .....	62
4.3	VALIDADE CONVERGENTE.....	69
4.4	VALIDADE DISCRIMINANTE.....	70
4.5	AVALIAÇÃO DO MODELO DE CAMINHOS.....	71
4.5.1	Avaliação dos Coeficientes .....	71
4.5.2	Teste de Significância.....	71
4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	75
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>87</b>
6.1	OBJETIVOS PROPOSTOS .....	87
6.2	RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA .....	89
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	89
6.4	SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS .....	90
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AOS GERENTES DE PROJETOS</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos não é uma disciplina nova, mas está finalmente recebendo a importância que merece dentro das organizações e na literatura (Hope & Moehler, 2014). Originalmente aplicada na área de engenharia e construção, a gestão de projetos rapidamente evoluiu para Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, Administração de Produção, Planejamento Estratégico, entre outros (Kerzner, 2010; Schelle, Ottmann, & Pfeiffer, 2006), e, atualmente, ocupa os principais níveis organizacionais de uma empresa (Hubbard & Bolles, 2015). Para Kloppenberg e Opfer (2002) a ênfase da gestão de projetos passou de desenvolvimento e uso de *software* e ferramentas de gerenciamento para gerenciamento de risco, gestão de valor e de recursos humanos. Assim, o gerenciamento de projetos evoluiu para ser mais colaborativo entre os líderes e os membros da equipe, com a garantia de uma adoção mais rápida de mudanças e benefícios, se bem executado (Hallows, 2002; Patah & Carvalho, 2003; Feldman, 2010).

Segundo Project Management Institute - PMI (2013), projeto se define como um empreendimento temporário, progressivo e único. Para gerenciá-lo é preciso levar em conta o ciclo de vida por meio de seus processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento. Esses processos interagem com dez áreas de conhecimento (PMI, 2013): Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, *Stakeholders*, Riscos e Aquisições.

A gestão de projetos é um macroprocesso que permite implantar decisões de estratégia organizacional de forma rápida e eficiente, se bem conduzida pelos Recursos Humanos (Maximiano, 2007). O PMI (2013), em seu capítulo sobre o gerenciamento dos Recursos Humanos, sugere processos voltados para o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Assim, segundo Rabechini Jr. e Carvalho (2003), o desenvolvimento das competências da equipe de projetos é importante e necessário para o sucesso do projeto.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 34), competência “é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”. Já para Fleury e Fleury (2001), a competência individual vem das características da pessoa, da formação educacional e da experiência profissional. A competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 187).

As competências dos líderes de projetos e de sua equipe são o diferencial de uma organização e por meio de um olhar de competências, proposto pela *International Project*

*Management Association* – IPMA (2012), são apresentados três domínios de competência, a partir da visão dos gerentes de projetos, divididas em competências técnicas, comportamentais e contextuais (Knoepfel; Albergarias & Rocha, 2012).

Estudos desenvolvidos nos últimos anos mostram como o fator Recursos Humanos é importante na gestão de projetos. Pesquisa realizada pelo *Project Management Institute* -PMI-Rio, com a participação de 80 empresas brasileiras, revelaram que Recursos Humanos insuficientes representam 62% dos problemas frequentemente encontrados em projetos (Galvão, 2006).

Em outro estudo com 10 projetos, na área ambiental, entre os pontos levantados e que limitam o sucesso do projeto, a distribuição e a troca de informações entre as partes interessadas mostrou-se como o principal gargalo, com 20% de ocorrência, além de estar diretamente ligada aos 19% dos gargalos identificados na área de integração (Pinto, Anholon, Moretti & Alves, 2010).

Rabechini Jr. e Carvalho (2003) afirmam que o empenho da equipe de gestão de projetos contribui para a ligação do projeto entre a corporação e os *stakeholders* do projeto. Além disso, um dos aspectos analisados para implementação de uma estrutura organizacional de projetos é o comprometimento da organização com a metodologia de gestão de projetos, os benefícios alcançados e a necessidade de uma gestão sustentável (Patah & Carvalho, 2003).

Do mesmo modo que a gestão de projetos evoluiu, o gerenciamento de projetos socioambientais, nas últimas décadas, tem crescido, já que na década de 1990 o diferencial das empresas residia no seu empenho na preservação ambiental (Souza, 1993). Nas últimas décadas, preocupar-se com a preservação ambiental, adotando práticas de desenvolvimento sustentável, é uma questão de sobrevivência para as empresas (Rosen, 2001; Almeida, 2002; Seiffert, 2005; Orsato et al., 2014). Sendo assim, o desenvolvimento de projetos de gestão socioambiental torna-se necessário, exigindo profissionais que contribuam para esse desenvolvimento.

A definição de desenvolvimento sustentável está no relatório BRUNDTLAND - Nosso Futuro Comum: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

A definição de desenvolvimento sustentável é clara, mas não apresenta soluções de como é possível conciliar o princípio do desenvolvimento sustentável com o objetivo de qualquer organização, que é o lucro (Ebbesen & Hope, 2013). Conforme Carvalho e Rabecchini (2011) e Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010) é preciso pensar em gestão de

projetos envolvendo a sustentabilidade em todo o ciclo de vida do projeto, pois o sucesso de um projeto implica em aplicar recursos eficientemente, escolher tecnologias limpas, usar energia renovável, entre outros, respeitando as três dimensões da sustentabilidade, proposta por Elkington (2001): econômica, ambiental e social.

A incorporação dos aspectos ambientais nos processos organizacionais requer também a gestão de fatores humanos (Jabbour & Santos, 2008; Govindarajulu & Daily, 2004; Daily & Huang, 2001), que gera a mudança no perfil das profissões, para acompanhar não só os avanços e inovações tecnológicas, mas as alterações climáticas e a preocupação em gerir a energia e resíduos de forma sustentável (Wright; Silva & Spers, 2010).

O alinhamento das práticas empresariais com os valores socioambientais é geralmente viabilizado por meio de instrumentos e governança corporativa, que busca estabelecer um sistema de princípios e valores éticos, a fim de reduzir conflitos de interesse, melhorar os controles internos e reduzir riscos (Arruda & Quelhas, 2010; Gimenez & Sierra, 2013). No âmbito executivo, o profissional de secretariado (SE) pode ter um papel importante na implantação e execução do processo de governança corporativa, na organização diária dos novos executivos e no relacionamento interpessoal com todos os diretores (Fonseca; Parra; Azevedo & Lopes, 2010). Ressalta-se que neste estudo os termos profissional de secretariado, Secretário(a) Executivo(a) e Secretariado Executivo serão considerados neste trabalho com o mesmo significado.

As funções do SE, a exemplo da importância da gestão de projetos e da gestão ambiental, apresentou expressivo desenvolvimento nos últimos anos no que tange ao preparo para atender às mudanças do mercado de trabalho (Martins, Terra, Maccari & Vicente, 2010). A formação do SE o capacita para desempenhar diferentes atribuições em diversas áreas da organização e utilizar a gestão do conhecimento para dar suporte à tomada de decisão (Souza, Maier & Maçaneiro, 2013).

Autores como Nunes e Souza (2011), Maçaneiro, Catczu e Korchaque (2012), Artico e Cantarotti (2013), Barros, Silva, Lima e Brito (2013), Barbosa e Durante (2013) e Bernardino e Nunes (2014) ressaltam que o SE está preparado para liderar, opinar e decidir estrategicamente. Além de ser capaz de contribuir com novos mecanismos/rotinas para a melhoria dos processos em projetos (Piscopo & Silveira, 2013).

Nesse sentido, esta dissertação teve como foco verificar a percepção do gerente de projetos sobre as competências do profissional de Secretariado Executivo associadas à gestão de projetos. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os gerentes de projetos das empresas onde trabalham os associados do Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São



Paulo – SINSESP, a fim de analisar a percepção dos gerentes de projetos quanto as competências do Secretário Executivo, associadas à gestão de projetos.

### 1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Um dos maiores desafios das organizações é o empenho da equipe de projetos na gestão de projetos. No início da gestão de projetos era possível executar projetos de sucesso, apenas definindo tempo e custos (Thamhain, 1993). No entanto, observa-se atualmente que isso não é suficiente para o sucesso de um projeto. É preciso gerenciar equipes e isso é uma arte que envolve grandes desafios. O sucesso de projetos atualmente depende de esforços multidisciplinares, com o envolvimento de toda a equipe de projetos (Thamhain, 2012).

As características de uma equipe de projetos de alto desempenho, segundo Thamhain (2012), são: auto desenvolvimento, alta taxa de respostas, gerenciamento de conflitos, auto direcionamento, mudança de orientação, moral alta e espírito de equipe, elevada necessidade de realização, comportamento de inovação, compartilhamento de riscos, compromisso, comunicação efetiva, efetivas interfaces entre funções e alianças, orientada para qualidade e confiança nos procedimentos. Desse modo e tomando como base a definição de Agüero (2012) na qual o profissional de secretariado, enquanto profissional sustentável, é um agente de mudança sistêmica em comportamento e visão de sua liderança, desconstrói preconceitos, traz mudanças permanentes, considera cada atividade de trabalho como possibilidade, aprendizagem, crescimento e é direcionado para objetivos projetados ainda não concebidos, nota-se as similaridades com as características de uma equipe de projetos de alto desempenho.

Entre as competências do SE, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Secretariado Executivo, destacam-se (CNE, 2005): visão generalista da organização; funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; gerenciamento de informações.

Sendo o SE um elo entre todos os membros de uma empresa, acredita-se que esse profissional contribua diretamente com o sucesso dos projetos, melhorando, entre outros aspectos, a comunicação (Piscopo & Silveira, 2013), que é um dos fatores de insucesso de projetos, segundo autores como Kerzner (2010) e Vezzoni et al. (2013).

As competências e o perfil do SE podem contribuir com o sucesso dos projetos, mas a literatura ainda é carente de trabalhos que fazem essa associação. Após consulta dos últimos

20 anos a base de dados CAPES, EBSCO, PROQUEST, SCIELO E SPELL, com as palavras-chave: “secretariado e gerenciamento de projetos”; “secretário(a) e gerenciamento de projetos”, “secretariado e gestão de projetos”; “secretário(a) e gestão de projetos”, “*secretary and project management*”, “*secretariat and project management*”, verificou-se que a literatura carece de referências que abordam tal temática. Os poucos artigos sobre o tema foram localizados nos periódicos científicos especializados em Secretariado, como: Revista de Gestão e Secretariado (Piscopo & Silveira, 2013; Todorov et al, 2013), Revista Expectativa (Bernardino & Nunes, 2014; Todorov et al, 2014); Revista Capital Científico (Artico & Cantarotti, 2013) e Fazu em Revista (Nunes e Souza, 2011).

Como estudo preliminar os autores Todorov, Kniess e Chaves (2013) verificaram que o profissional de secretariado está inserido na equipe de projetos socioambientais, principalmente na área de comunicações, conforme pesquisa feita entre os Secretários Executivos.

#### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Nesse sentido, esta dissertação pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção do gerente de projetos quanto a contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos socioambientais?

### 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos da dissertação, estão descritos a seguir.

#### 1.2.1 Geral

No intuito de compreender a situação problema apresentada, este estudo se propõe ao seguinte objetivo geral: Analisar a percepção dos gerentes de projetos quanto à contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos socioambientais.

#### 1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Identificar se os gerentes de projetos conhecem as competências do Secretário Executivo, de modo a contribuir com a equipe de projetos;
- b) Identificar as atividades exercidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos;
- c) Analisar quais as competências do Secretário Executivo são aderentes às funções da equipe de projetos e as possíveis contribuições na gestão de projetos;

d) Verificar, na amostra pesquisada, a participação de projetos socioambientais nas organizações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Esta pesquisa surgiu da necessidade crescente das empresas em desenvolver e gerenciar projetos e alguns dos fatores críticos residir na motivação dos membros da equipe e da adesão dos *stakeholders* no andamento dos projetos (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003). O interesse pessoal no tema da pesquisa nasceu da experiência profissional do pesquisador, que há mais de vinte anos tem acompanhado o movimento secretarial e as mudanças no perfil do SE no mercado de trabalho, percebendo, por meio dos associados ao Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo (Sinsesp), que esse novo perfil poderia contribuir com a necessidade das empresas na gestão de seus projetos.

Segundo Oliveira (2011) e Piscopo e Silveira (2013) a literatura científica sobre o SE ainda está em desenvolvimento. Bíscoli e Bilert (2013) ponderam que a pesquisa relevante pode contribuir com a evolução de uma profissão e que a profissão de secretariado carece de avanços na pesquisa científica. Nesse contexto, este estudo auxilia na identificação das competências e das possíveis contribuições do SE para gestão de projetos.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividido em seis capítulos: A primeira parte trata da delimitação do tema, a contextualização do problema e os objetivos. Na segunda parte apresenta os polos teóricos sobre Gestão de Projetos, destacando-se as competências da equipe de projetos; Sustentabilidade em Projetos e o Profissional de Secretariado Executivo (SE), com a apresentação de suas competências. A terceira parte contempla a metodologia da pesquisa, com o desenho da pesquisa e método utilizado, instrumentos de coleta de dados, a escala, a amostra e coleta de dados. No quarto capítulo é disponibilizada a análise dos dados. O capítulo cinco apresenta contribuições para prática. O capítulo seis trata sobre as considerações finais do trabalho, onde são expostas as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Considerando que o objetivo central deste estudo é analisar a percepção do gerente de projetos quanto a contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos socioambientais, é necessário explorar o contexto que abrange a gestão de projetos, a sustentabilidade e o Secretário Executivo. Nesse sentido, o referencial teórico deste trabalho está focado na gestão de projetos, sustentabilidade em projetos e o profissional de Secretariado Executivo.

### **2.1 GESTÃO DE PROJETOS**

O conceito de projetos tem evoluído nos últimos anos seguindo o amadurecimento da gestão de projetos nas organizações e dentre as várias definições tem-se que projeto é um esforço temporário (com início e fim definido), progressivo (passo a passo por meio de incrementos constantes) e único (envolve algo que não foi feito anteriormente) (PMI, 2013; Shenhar & Dvir, 2010; Valeriano, 1998).

Para a gestão de projetos, conforme norma ISO 10006 (2003) é preciso planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos de um projeto. De acordo com o PMI (2013), é preciso aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas, identificação de uma necessidade, estabelecimento de objetivo(s), balanceando qualidade, escopo, tempo e custo e adaptando abordagem, planos e especificações.

Os projetos são divididos em fases, que compreendem desde a iniciação de um problema ou oportunidade, até a entrega da solução. Na Figura 1 é apresentado os grupos de processos em gestão de projetos, segundo PMI (2013).

<b>FASES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Iniciação	Marcada pela geração da ideia, desde seu nascimento até a aprovação da proposta para sua execução, fase também de confecção dos documentos.
Planejamento	É a estruturação e viabilização operacional, onde a proposta de trabalho, já aprovada, é detalhada por meio de um plano de execução operacional.
Execução	A fase mais longa, onde, quase sempre, no decorrer do desenvolvimento dos serviços do plano inicial, quanto aos prazos e orçamentos, são necessários ajustes e correções periódicas dos planos intermediários.
Monitoria e Controle	Acontece paralelamente à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto de modo a propor ações corretivas e preventivas no mínimo espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade.
Encerramento	É a conclusão, marcada pela dificuldade na manutenção das atividades do que foi planejado e no desligamento gradual das empresas e dos técnicos prestadores dos serviços.

Figura 1. Grupos de Processos em gestão de projetos

Fonte: Adaptado de PMI (2013)

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBoK<sup>®</sup> é referência básica para a gestão de projetos (PMI, 2008). Na quarta edição eram encontradas as nove áreas do conhecimento, que agrupam atividades e tarefas. Em sua quinta edição, o PMBoK<sup>®</sup> contempla a décima área do conhecimento, “partes interessadas” (PMI, 2013), conforme Figura 2.

<b>ÁREAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Integração</b>	Engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.
<b>Escopo</b>	Engloba todo o trabalho que deve ser feito com a finalidade de entregar o produto/serviço final.
<b>Tempo</b>	Define o sequenciamento das atividades; estimativa de recursos; a duração das atividades; o desenvolvimento; o plano de trabalho e o controle do cronograma.
<b>Custo</b>	Estima os custos; a orçamentação; e o controle de custos.
<b>Qualidade</b>	Define os processos que garantem que o projeto atingirá os objetivos determinados no escopo. Com os processos é possível realizar o planejamento e o controle para a garantia da qualidade.
<b>Recursos Humanos</b>	Cria o gerenciamento de pessoal, com a definição de papéis; identificação e documentação de funções; atribuição de responsabilidades e das relações hierárquicas no projeto.

<b>Comunicações</b>	Aplica as ferramentas de comunicação existentes para divulgação do projeto, ações e futuros resultados.
<b>Risco</b>	Identifica no projeto, eventos ou condições que poderão ter efeito de incertezas positivas ou negativas seja no escopo, prazo ou custo do projeto.
<b>ÁREAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Aquisições</b>	Utilizado para garantir ao projeto que todo elemento externo participante irá assegurar o fornecimento de seu produto ou serviço.
<b>Partes Interessadas</b>	Identificar as partes interessadas.

Figura 2. Áreas do conhecimento em gestão de projetos.

Fonte: Baseadas no PMI (2013)

Segundo Sbragia et al. (2009), a gestão de projetos estava mais relacionada às áreas funcionais específicas, como engenharia, operações, marketing, finanças e tecnologia da informação. Com o aumento da competitividade no ambiente corporativo, os projetos passaram a buscar o alcance de objetivos estratégicos das empresas, como por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, além de priorizar o trabalho em equipe. Essa mudança simboliza o avanço do gerenciamento convencional para o gerenciamento estratégico de projetos.

Recentemente, com a evolução da gestão de projetos, outra mudança é a busca da governança no gerenciamento de projetos, que assegura o alinhamento do portfólio de projetos com as estratégias da empresa e que seja entregue de forma eficiente e sustentável, garantindo que os projetos certos (alinhados aos objetivos estratégicos) sejam executados corretamente (melhores práticas de gerenciamento), com a otimização do uso de recursos para o benefício da organização, gerando valor e resultados (Krause, 2014).

Já a gestão de um projeto envolve toda a equipe do projeto e a estrutura organizacional. Consequentemente, a parte central da complexidade do projeto está no trabalho em equipe e na experiência dos membros. As dificuldades de comunicação e a falta de liderança durante o processo, causadas pela falta de experiência e trabalho em equipe, está entre as razões que prejudicam o projeto (Bosch-Rekveltdt et al., 2011).

Segundo Lu et al. (2014) algumas deficiências dos membros da equipe estão na: i) habilidade de liderança, pois a falta de liderança atrapalha a comunicação da equipe; ii) habilidade tecnológica: quando os membros da equipe possuem as competências tecnológicas necessárias, reduz o retrabalho; iii) habilidade de coordenação: a falta de uma coordenação eficiente resulta em retrabalho e falha na comunicação.

Anterior a década de 1990, entregar o escopo no prazo e no custo programado significava sucesso do projeto (Cooper & Kleinschmidt, 1987). Há algumas décadas, o sucesso nessas duas áreas, já não significa necessariamente sucesso no negócio (Farias Filho & Almeida, 2010). Atualmente, o sucesso em projetos não se limita ao conhecimento técnico, mas, também, ao lado humano da gestão de projetos. Existe uma relação entre algumas fontes de motivação e fatores de comunicação eficazes, além da habilidade de tratar crises inesperadas e desvios em relação aos planos e do apoio da alta gerência (Steenkamp, 2014).

Segundo Souza, Viana e Alencar (2008), a gestão da comunicação é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de um projeto. Para Kerzner (2010) o gerenciamento das comunicações é essencial para o sucesso de um projeto, já que se uma comunicação for realizada de forma eficaz no projeto, ela garantirá que as informações certas cheguem para a pessoa certa, no momento certo e de forma rentável.

Sendo uma das áreas do conhecimento do PMBoK®, a comunicação é composta por três, dos 47 processos: planejamento das comunicações, gerenciamento das comunicações e controle das comunicações. Para identificar a demanda por comunicações, a equipe de projetos precisa se basear na estrutura do projeto dentro da organização executora; responsabilidade das partes interessadas, departamentos e disciplinas envolvidas com o trabalho do projeto; número de pessoas envolvidas no projeto e sua localidade e número e tipo de necessidades de comunicações externas (PMI, 2013).

### 2.1.1 Competências em Projetos

Para gerenciar um projeto, há alguns anos, era preciso que os líderes definissem corretamente o trabalho, tempo e recursos, porém, isto já não é mais suficiente. Atualmente é preciso uma equipe com competências em projetos e construir uma equipe, requer habilidades sofisticadas de gestão (Thamhain, 2012). O estudo de Schoenhardt, Pardais & Marino (2014) analisou as características que podem levar um projeto ao fracasso e uma delas é a equipe que não está aberta a mudanças e não integrada ao projeto, que pode gerar até três vezes maior risco de fracasso.

O PMI (2013), em seu capítulo de Gerenciamento em Recursos Humanos, mostra a necessidade de saber aproveitar o potencial das pessoas envolvidas com o projeto e, para isso, conforme Rabechini Jr. e Carvalho (2003), desenvolver as competências relacionadas ao projeto é essencial para o sucesso do projeto.

Nos últimos anos, o desenvolvimento de competências é uma fonte de vantagem competitiva (Ethiraj et al., 2005; Drejer & Riis, 1999). Há vários conceitos para “competência” desde Le Boterf (1994) e Durand (1998) que é determinada pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), pertinentes e desejadas a uma função, como a definição de Fleury e Fleury (2001) como sendo um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.

Dentre todas as definições de competência, há competências em gestão de projetos, que se dividem em três tipos: competências individuais (Frame, 1999; Drejer & Riis, 1999; Fleury & Fleury, 2001; Carvalho & Rabechini Jr., 2011, Ruas et al., 2005), competências da equipe (Frame, 1999; Carvalho & Rabechini Jr., 2011) e competências da empresa (Frame, 1999; Hamel & Prahalad, 1995; Drejer & Riis, 1999; Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

As competências individuais, segundo Fleury e Fleury (2001), envolvem saber agir de forma responsável, que acarrete mobilização, integração e transferência de conhecimento, recursos e habilidades, gerando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As competências da equipe de projeto, segundo Carvalho & Rabechini Jr. (2011), estão direcionadas para a resolução de problemas complexos e as competências da organização visam orientar o indivíduo e a equipe para cumprir seus projetos de forma produtiva.

Na pesquisa realizada por Rabechini Jr. et al. (2011), foi verificado um cenário de baixas competências tanto no indivíduo, como nas equipes de projetos e organizações, mesmo com o apoio da alta gerência. Segundo Kerzner (2010), o profissional de projetos precisa ter as seguintes competências: construção de equipes; liderança; resolução de conflito; competência técnica; planejamento; organização; empreendedorismo; administração; suporte gerencial e alocação de recursos.

Para Maximiano (1988), o profissional de projetos deve apresentar as seguintes competências: planejamento; administração de interfaces; articulação de acordos; administração de tecnologia; administração de equipes/pessoas; formulação de métodos e ser um implementador.

Entre todas estas definições, há ainda a definição de Vasconcellos e Hemsley (2002): capacidade para dividir autoridade e liderança; capacidade de comunicação; capacidade para suportar ambiguidades; capacidade política; capacidade de adaptar-se a novos grupos;



capacidade de desempenhar múltiplos papéis; atitude de colaboração; experiência matricial e; preferência por abrangência por tarefas.

A compilação dessas definições de competências resultou no referencial de competências para profissionais de projetos da *International Project Management Association* (IPMA), que desenvolveu o *IPMA Competence Baseline* (ICB). Conforme Figura 3, é dividido em três domínios de competência (IPMA Brasil, 2012): 20 elementos de competências técnicas e relacionadas com as técnicas utilizadas pelos profissionais de projetos; 15 elementos de competências comportamentais, referentes aos relacionamentos entre indivíduos e grupos atuando na gestão de projetos, programas e portfólios, e; 11 elementos de competências contextuais, relacionados com a interação do projeto com o contexto da organização permanente e do ambiente em que está inserido.

A Figura 3 apresenta a relação entre competências e seus elementos, sendo que cada elemento de competência é composto por conhecimento e experiência.

<b>Competências Técnicas</b>	<b>Competências Comportamentais</b>	<b>Competências Contextuais</b>
Sucesso no gerenciamento de projetos	Liderança	Orientação a projetos
Partes interessadas	Comprometimento e motivação	Orientação a programas
Objetivos e requisitos do projeto	Autocontrole	Orientação a portfólio
Riscos: oportunidades e ameaças	Assertividade	Implementação de Projetos, programas e portfólios
Qualidade	Descontração	Organização Permanente
Organização de Projetos	Abertura	Negócio
Trabalho em equipe	Criatividade	Sistemas, produtos e tecnologias
Resolução de problemas	Orientação para resultados	Gestão de pessoas
Estruturas do projeto	Eficiência	Saúde, segurança e meio ambiente
Escopo e entregas	Aconselhamento	Finanças e contabilidade
Tempo e fases do projeto	Negociação	Aspectos legais
Recursos	Conflitos e crises	

Competências Técnicas	Competências Comportamentais	
Custos e finanças	Confiabilidade	
Aquisições e contratos	Valores	
Alterações	Ética	
Controle e reporte		
Informação e Documentação		
Comunicação		
Iniciação		
Encerramento		

Figura 3. Visão Geral dos Elementos de Competência da equipe de projetos  
 Fonte: Adaptado IPMA Brasil (2012)

As competências técnicas estão relacionadas com as técnicas empregadas pelos profissionais de projetos e envolvem o domínio das áreas de conhecimento pertinentes à gestão de projetos, além das ferramentas e métodos. Abrangem o projeto, programa ou portfólio destinados a realizar as solicitações das partes envolvidas; a integração da equipe do projeto; a confidencialidade dos documentos; a produção dos resultados e o progresso de cada fase do projeto. Os elementos da competência técnica são necessários para iniciar, executar e encerrar o projeto (IPMA Brasil, 2012).

Dentre as competências técnicas da equipe de projetos a qualidade é o alicerce do projeto, englobando todas as fases e partes do projeto, desde seu início ao término. O trabalho em equipe é essencial principalmente quando as equipes vieram de outros projetos e são formadas para projetos específicos e não há tempo suficiente para trabalhar as diferenças culturais, educacionais e de interesses, entre outros (IPMA Brasil, 2012).

A resolução de problemas se faz necessária principalmente na fase de execução do projeto, para evitar atraso no prazo, não cumprimento do custo ou ainda mitigar os riscos do projeto. Para dirigir com sucesso a gestão de resolução de problemas é preciso pessoas na equipe que tenham essa competência (IPMA Brasil, 2012).

Já as competências comportamentais estão relacionadas com o sucesso do gerenciamento em projetos e as partes envolvidas. São as competências pessoais do profissional de projetos e foram listadas, na Figura 3, por ordem decrescente de foco no indivíduo e crescente pelo número de pessoas envolvidas, da seguinte forma (IPMA Brasil,

2012): primeiro os elementos ligados apenas ao gerente de projetos; em segundo lugar os elementos que se relacionam com as pessoas mais diretamente envolvidas, e; em terceiro lugar são apresentados os elementos relacionados a todos os envolvidos e também ao contexto do projeto e finalmente os elementos que tem origem na economia, sociedade, cultura e história.

Segundo o IPMA Brasil (2012), a liderança é competência comportamental vital para um gerente de projetos. É por meio de sua liderança que conseguirá motivar os membros da equipe em suas funções e tarefas, principalmente quando o projeto encontra problemas. O estilo de liderança adotado deve incluir padrões de comportamento, comunicação, métodos e atitudes. Outra competência que o gerente de projetos precisa desenvolver é o comprometimento e motivação com o projeto e com os membros da equipe, buscando um bom ambiente de trabalho e aumento da produtividade da equipe. O autocontrole e a descontração são exigidos para que se possa lidar com situações estressantes. O gerente de projetos precisa ser capaz de aliviar a tensão e ainda transmitir essa energia para o grupo. Precisa ainda ter assertividade, ser persuasivo em sua comunicação, para que a equipe alcance um consenso sobre as ideias que atingirão os objetivos do projeto.

A competência abertura é vista no gerente de projetos como uma habilidade de receber os outros membros da equipe, fazendo com que se sintam acolhidos. Por meio da abertura o gerente de projetos poderá conhecer melhor cada indivíduo da equipe e identificar a especialização de cada um. Já a criatividade é primordial para o sucesso do projeto. Ela ajuda o gerente a solucionar problemas e manter a motivação da equipe (IPMA Brasil, 2012).

Para o sucesso do projeto também é necessário que a equipe esteja orientada para resultados, com a atenção voltada para os objetivos que atingirão os melhores resultados para todas as partes envolvidas. E para atingir esse resultado é preciso ter eficiência, usando o tempo e os recursos de forma rentável. A eficiência é um componente básico na gestão de projetos, alcançada com um planejamento detalhado, desde que faça parte da cultura da organização (IPMA Brasil, 2012).

Busca-se em um projeto, resolver as divergências com a negociação, resultando em uma solução satisfatória. Para isso, é preciso que o gerente de projetos mantenha uma relação positiva com todos os envolvidos. E, acima de todas as competências, é preciso ser ético. Conhecer e seguir as normas e regras de conduta profissional definidos pela organização. Além disso, alguns tipos de projetos apresentam regulamentações específicas e cabe ao

gerente de projetos e sua equipe garantirem a transparência no seguimento dessas regras, além da confidencialidade nas informações (IPMA Brasil, 2012).

As competências contextuais envolvem a compreensão do contexto em que o projeto está inserido e necessita do domínio, por parte do indivíduo, da gestão de portfólio, de programas e de recursos, aspectos legais, ambientais e de saúde, além de modelos de negócios, finanças e operação da empresa e foram agrupadas de acordo com o papel da gestão de projetos e as inter-relações do gerenciamento de projetos com a administração do negócio (IPMA Brasil, 2012).

A forma como o projeto é conduzido tem um impacto direto no seu, por isto é importante que a equipe de projetos esteja orientada para ele, que deve ser voltado para a eficácia, enquanto as outras operações da organização são gerenciadas para a eficiência. Os objetivos estratégicos de uma organização são geridos pelo programa, que é o conjunto de projetos relacionados, que fornece a estrutura para a implementação de estratégias. Estar orientado para o programa é saber aplicar e gerir o conceito de gestão de programas. Já o portfólio – conjunto de projetos – que não estão necessariamente relacionados, necessitam de controle, coordenação e otimização. A priorização dos projetos é realizada pela direção, mas o controle é realizado pela equipe, que deverá ser fiel em seus relatórios, para o caso de um projeto ter que ser reavaliado e ajustado (IPMA Brasil, 2012).

A implementação do projeto, programas e portfólios abrange o processo de criação e melhoria constante do projeto e envolve a definição dos melhores processos, métodos, técnicas e ferramentas, sendo necessário, inclusive, mudança de atitudes por parte da equipe de projetos. É preciso ainda um planejamento completo que otimize as tarefas de trabalho para as que sejam realmente essenciais para os objetivos do projeto e/ou programas, exigindo ainda um constante acompanhamento, durante todo o projeto (IPMA Brasil, 2012).

Um escritório de projetos (ou de gestão de programas ou escritório de gerenciamento de portfólio) é parte de uma organização permanente e enquanto competência contextual tem como objetivo fornecer suporte, para definir normas e diretrizes para os gestores dos diferentes projetos e programas, para coletar e consolidar dados dos projetos, garantindo que estejam alinhados com a estratégia da organização (IPMA Brasil, 2012).

O elemento de competência contextual - negócio - abrange o impacto de questões de negócio em gestão de projetos, buscando a eficiência e eficácia, para que os projetos,

programas e portfólios estejam alinhados com as necessidades do negócio. Isso envolve a comunicação permanente entre os gestores de projetos, a direção e os *stakeholders*, para garantir o controle do projeto. As partes envolvidas devem ser avisadas, em tempo real, se há divergências de prazo e custo, para que decisões possam ser tomadas (IPMA Brasil, 2012).

Sistemas, produtos e tecnologias são apresentados como elemento de competência contextual e visa aplicar, fornecer e executar um sistema, produto ou tecnologia. Um projeto pode ser usado para criar ou aplicar um serviço, produto ou sistema e a tecnologia normalmente é gerida por projetos, por isto a necessidade de se compreender o processo de desenvolvimento de produtos, sistemas e tecnologia e os diferentes tipos de ciclo de vida (IPMA Brasil, 2012).

A gestão de pessoas é uma competência contextual que deve ser desenvolvida pelo gerente de projetos, pois envolve a seleção dos membros da equipe, de acordo com as necessidades e competências exigidas para o projeto, o gerenciamento do desempenho de cada contratado e o desligamento do mesmo, no final do projeto. O elemento de competência contextual saúde, segurança e meio ambiente também é de responsabilidade do gerente de projetos, que deve se preocupar em atender os regulamentos, normas e procedimento relacionados ao contexto da saúde, segurança e meio ambiente (IPMA Brasil, 2012).

Ainda sobre as competências contextuais, finanças e contabilidade se referem ao planejamento e monitoramento das finanças durante todo o ciclo de vida do projeto. É necessário que o gerente de projetos estabeleça o orçamento, estime o custo de cada pacote do projeto e gerencie qualquer subutilização ou excesso de gastos. Por último, a competência contextual aspectos legais diz respeito ao impacto das leis e regulamentos sobre o projeto. É necessário que o gerente de projetos tenha conhecimento e experiência em direito dos contratos, mas deverá contar com uma assessoria jurídica (IPMA Brasil, 2012).

Knoepfel, Albergarias e Rocha (2012) apresentam as competências dos líderes de projetos e de sua equipe como diferencial para uma organização. Segundo os autores, tais competências devem refletir o conhecer, o ser e o fazer, sendo o elo entre o desempenho individual e os resultados esperados para uma organização. Além disso, pessoas são os condutores de sucesso e que realizam as entregas dos resultados.

A equipe de projetos é constituída por pessoas responsáveis pela gestão do projeto, conseqüentemente é preciso que cada indivíduo tenha claro seu papel e sua responsabilidade,

cabendo ao gerente de projeto definir esses papéis, bem como gerenciar os aspectos motivacionais e o desempenho dos membros da equipe (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

A habilidade interpessoal também é importante para o sucesso de uma equipe. Essa habilidade inclui a comunicação verbal e não-verbal; habilidade de escutar; negociação; resolução de problemas; tomada de decisão e assertividade. Habilidades interpessoais também chamadas de habilidades para a vida são utilizadas para comunicar / interagir com outras pessoas, tanto individualmente como em grupos. Pessoas que desenvolvem fortes habilidades interpessoais são geralmente mais bem sucedidas em suas atividades profissionais, bem como em sua vida pessoal (Pandey, 2015).

As definições identificadas na literatura propõem diferentes competências para os profissionais de projetos. Optou-se por utilizar o olho de competências segundo o IPMA Brasil (2012), porque além de apresentar um maior número de variáveis, para uma melhor avaliação, também divide as competências em técnicas e comportamentais, além das contextuais, conforme Figura 4, da mesma forma que as competências do profissional de secretariado são apresentadas.

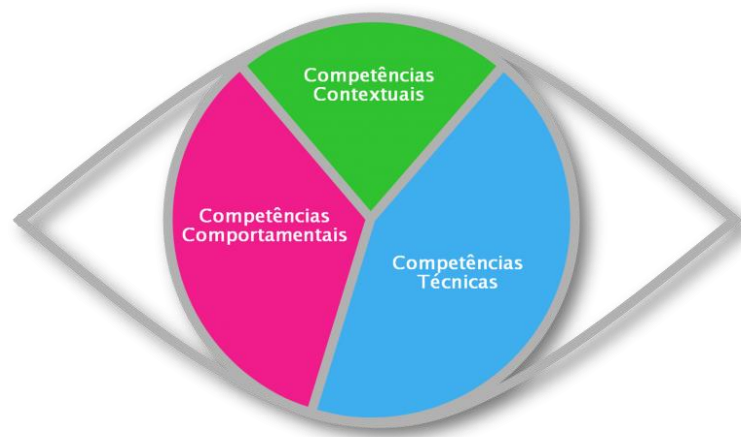


Figura 4. Olho de Competências  
Fonte: IPMA Brasil (2012)

## 2.2 SUSTENTABILIDADE EM PROJETOS

A sustentabilidade empresarial é definida por Hassini *et al* (2012) como sendo a habilidade de conduzir negócios a longo prazo, mantendo o bem-estar econômico, ambiental e social. Embora ainda exista a necessidade de pesquisa sobre o tema, cada vez mais a literatura tem mostrado os benefícios da sustentabilidade empresarial (Peter & Swilling,

2014). O envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode transformar-se numa oportunidade de negócio, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais, incluindo garantir a rentabilidade a longo prazo da empresa, criando valor para o acionista, redução de custos, desenvolvimento de vantagem competitiva, atração e retenção de funcionários e melhoria na gestão de riscos (Porter & Linde, 1995a, 1995b; López, 1996; Kemp *et al.*, 2000; Lustosa, 2002; Weber, 2008; Kolk, 2010; Searcy & Elkhawas, 2012; Cheng *et al.*, 2014).

Além disso, empresas pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) apresentam um valor adicionado cinco vezes superior aos valores médios das demais (Mazzioni *et al.*, 2014). Tal índice fora criado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo - BM&FBovespa, com o objetivo de analisar o desempenho das empresas listadas na bolsa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

Segundo Dahabra (2014), toda escolha feita atualmente afetará o futuro e as pesquisas demonstram como as empresas ainda precisam diminuir seu impacto negativo sobre o ambiente. A autora compara o crescimento econômico insustentável ao câncer, que é capaz de se espalhar rapidamente e prejudicar o equilíbrio do meio ambiente, destruindo os sistemas de apoio à vida. A autora pondera ainda que, o desenvolvimento sustentável só existe quando a harmonia e o alinhamento são alcançados entre os objetivos da responsabilidade ambiental, viabilidade econômica, equidade social e diversidade cultural. Além disso, a redução dos efeitos ambientais garante menor uso de recursos, o que aumenta a competitividade da empresa.

Assumir a responsabilidade pelo impacto de suas próprias operações não é mais suficiente; atualmente, a organização também é responsável pelo que se passa na sua cadeia de abastecimento. Para se criar uma cultura organizacional voltada à gestão ambiental é preciso pessoas comprometidas com as questões ambientais e algumas das características destas pessoas é a adaptabilidade às mudanças, a disposição em assumir riscos e experimentar soluções para problemas complexos (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

É preciso, segundo Freitas, Jabbour e Gomes (2011), que os gestores auxiliem no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à gestão ambiental, que apoiem e acompanhem a gestão de projetos socioambientais. Para Pinto *et al.* (2010), é a gestão de

projetos que conduz todas as atividades e pesquisas necessárias ao desenvolvimento dos projetos ambientais.

Para Munck (2013) as competências organizacionais contribuem para o alcance da sustentabilidade e auxilia a organização a comprovar tal sustentabilidade. Conforme Martens, Brones e Carvalho (2013) a inserção das questões de sustentabilidade em gestão de projetos deveria criar um campo fértil de pesquisa e conhecimento na sua intercessão: a sustentabilidade na gestão de projetos. A conclusão da pesquisa demonstra que e ainda é incipiente a relação gestão de projetos e sustentabilidade.

O desafio para ter organizações sustentáveis é ter pessoas com pensamentos e atitudes sustentáveis, preparadas para desenvolver produtos sustentáveis e que atendam as necessidades dos clientes (Jabbour, Santos & Jabbour, 2009).

Segundo Barbieri *et al* (2010), a evolução com as questões ambientais nas organizações seguiu a trajetória do conceito de qualidade, que passou por três fases: era da inspeção, era do controle e era da qualidade total. Na era da inspeção o objetivo era detectar eventuais defeitos no produto. Na era do controle estatístico, o produto ainda era o foco. Já na era da qualidade total o foco passa a ser o cliente e para implantação da qualidade total era necessário atender alguns requisitos, dentre eles, o desenvolvimento dos recursos humanos (Oliveira, 2003).

Da mesma forma, para implantação e execução de projetos socioambientais é necessário o desenvolvimento das pessoas (Dias, 2010). Entre os fatores críticos de gestão ambiental, segundo Wee e Quazi (2005), está o envolvimento total dos colaboradores. Já a pesquisa de Sarkis (2006) mostrou que as empresas precisam desenvolver mais práticas ambientais.

Para o desenvolvimento de práticas ambientais é necessário redirecionar o pensamento não só do modelo de negócio da empresa, mas de toda a cadeia de fornecimento, pois cada empresa incorpora a sustentabilidade de maneira diferente, com mecanismos de governança e estruturas para gerenciar o relacionamento com toda a cadeia de fornecimento (Formentini & Tatichi, 2015).

Na pesquisa de Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), os gargalos em projetos ambientais acontecem em todas as áreas de conhecimentos, porém, a área das comunicações foi a que apresentou o maior gargalo, seguida da área de Recursos Humanos. Entre dez



projetos, a área de comunicação apresentou gargalos em cinco deles, por não se estabelecer as interfaces entre os processos realizados pelas equipes internas e externas dos projetos e por conta da não definição de um canal de comunicação específico entre a equipe do projeto e os patrocinadores.

A relação da sustentabilidade em gestão de projetos ainda é um tema pouco discutido. Contudo, autores como Wang, Yao, Wu, & Jiang (2015), verificaram que a liderança, controle de processos e comunicação são competências importantes na adequação da gestão de projetos.

### 2.2.1 Projetos Socioambientais

Diante da necessidade da organização em minimizar o impacto ambiental negativo, é preciso pensar em projetos socioambientais. Qualquer elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização, que interaja com o meio ambiente, pode causar impacto ambiental, seja uso da energia, água, geração e emissão de gases de efeito estufa e resíduos orgânicos e geração de resíduos de embalagem (Maxime, Marcotte & Arcand, 2006).

Segundo Carvalho e Barbieri (2010), há quatro conceitos e propostas particularmente importantes para que as questões ambientais sejam tratadas ao longo de cadeias de suprimento: logística reversa, ecoeficiência, produção mais limpa, design for environment. Cada uma delas enfatiza um ou mais aspectos ambientais e podem ser analisadas em conjunto ou separadamente.

#### 2.2.1.1 Logística Reversa

A logística reversa já é praticada há algum tempo, mas recebeu um grande estímulo com a aprovação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, implantada pela lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010 e regulamentada pelo decreto nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010, que dispõe sobre princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos e instituiu a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos (Brasil, 2010).

Segundo Leite (2009), a logística reversa é a área específica para planejar, operar e controlar o fluxo e as informações logísticas e pode ser reversa de pós-venda ou pós-consumo. A reversa de pós-consumo também é referenciada por Barbieri e Dias (2002) como logística reversa sustentável. A empresa precisa assumir a responsabilidade do destino dos produtos

depois de terem chegado ao fim de sua vida, com a redução da quantidade de resíduos enviados para aterro, desviando estes resíduos para a reutilização, reciclagem ou outras formas de reaproveitamento.

Para Pires, Vasconcelos e Gomes (2014), a logística reversa é uma estratégia que cria vantagens competitivas para diferenciar a produção e/ou produto do segmento ou mercado alvo, além de contribuir para o aproveitamento dos recursos naturais, para a inclusão social e geração de novos produtos, derivado do uso de novas transformações tecnológicas e processos de inovação.

Para implementar a logística reversa é necessário planejamento para adequar as atividades produtivas existentes na empresa que gerará vários benefícios como redução do gasto de insumos, custos e do tempo de produção, maior produtividade nas fábricas, ampliação do portfólio empresarial, aumento do mercado consumidor e das vendas (Pires, Vasconcelos & Gomes, 2014).

#### 2.2.1.2 Ecoeficiência

A Ecoeficiência que é medida pelo desempenho ambiental e financeiro e gera uma redução progressiva dos impactos ambientais e da intensidade de consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, pelo menos equivalente à capacidade de suporte da Terra (WBCSD, 1992).

O WBCSD (1992) também definiu sete componentes para identificar a ecoeficiência empresarial: i) Redução da intensidade no uso de materiais para a produção de bens e serviços; ii) Redução da utilização de energia para a produção de bens e serviços; iii) Redução da dispersão tóxica; v) Reaproveitamento de material reciclável; iv) Maximização do uso sustentável de recursos não renováveis; v) Prolongar a durabilidade dos produtos, e vi) Aumento da intensidade de bens e serviços.

Recentemente a metodologia de avaliação de Ecoeficiência foi introduzida pela Norma ISO 14045 (2012): *Environmental management – Eco-efficiency assessment of product systems – Principles, requirements and guidelines* e seus principais objetivos são: i) estabelecer uma terminologia clara e uma estrutura metodológica comum para a avaliação de ecoeficiência; ii) permitir a utilização prática da avaliação de ecoeficiência para uma vasta gama de sistemas de produto e serviço; iii) fornecer orientação clara para a interpretação dos

resultados da avaliação de ecoeficiência, e; iv) estimular a comunicação transparente, precisa e informativa dos resultados da avaliação de ecoeficiência.

A gestão de um projeto de ecoeficiência, além de resultar na diminuição do impacto ambiental, gera lucro financeiro à organização. Um exemplo disto pode ser verificado no projeto implantado no Sindicato das Secretárias do Estado de SP, que conseguiu economizar 31% em energia, 27% em água mineral, 21% em papel sulfite e 65% em copos descartáveis, no período de dois anos por meio de práticas de ecoeficiência (Todorov, Kniess, Martins & Martins, 2014).

### 2.2.1.3 Design for Environment

O conceito de Design for Environment (DfE) ou Eco design surgiu na década de 1990 e é uma série de técnicas, princípios e metodologia de projeto de produto da ecologia industrial que considera que todos os resíduos e materiais devem ser reciclados. Ainda se encontra em fase de estruturação e desenvolvimento (Borchardt *et al.*, 2012). No DfE os objetivos usuais de projeto (desempenho, confiabilidade e custo de manufatura) são considerados junto com objetivos ambientais (redução em danos ambientais, redução do uso de recursos naturais, incremento da eficiência energética e reciclagem de materiais) para redução da geração de resíduos, utilizando-os como matéria-prima alternativa, para melhoria da competitividade por meio da redução do uso de materiais e consumo e energia (Kabongo, 2013). No DfE, o projetista busca soluções de projeto segundo seu impacto no ciclo de vida do produto (fabricação, embalagem, uso, troca de peças e fim de vida), baseado em quatro etapas: objetivo e definição do escopo, inventário de ciclo de vida, avaliação de impacto do ciclo de vida, e de interpretação (Müller, 2013).

Há alguns passos que precisam ser seguidos para implantação do DfE na empresa. Primeiramente uma análise de sua viabilidade e inserção na rotina de desenvolvimento de produtos. Após a conclusão de que é viável a implantação, é preciso conhecimento sobre os elementos do DfE (Borchardt *et al.*, 2012). Em estudo de Reyes, Millet e Bissaud (2006) há duas grandes dificuldades para implantação do DfE: a falta de comprometimento da alta gerência e a resistência à mudança. Os autores também destacam a falta de clareza dos benefícios econômicos, comerciais e ambientais e a falta de treinamento e atenção aos *feedbacks* da equipe também como obstáculos para implantação e execução do DfE.

### 2.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO (SE)

O Secretariado Executivo é profissão desde 1985, regulamentada pela Lei 7377, complementada pela Lei 9261/1996 e como um dos pré-requisitos para exercê-la é preciso ter curso superior de secretariado (Brasil, 1996). Desde sua origem, que é atribuída aos escribas, sofreu diversas mudanças em seu perfil. Antes operacional, passou a exercer atribuições de assessoria e assistência ao executivo, além da eficaz utilização das técnicas secretariais, com maximização e otimização de recursos tecnológicos, sempre com eficácia e eficiência. O profissional assume cada vez mais responsabilidades por consequência das competências que adquire com o curso superior de Secretariado Executivo, que possibilitam a atuação como cogestor, empreendedor e consultor, trabalhando o operacional, mas com foco no resultado (Almeida, Rogel & Shomoura, 2010; Barros et al, 2013; Lasta & Durante, 2008; Moreira & Olivo, 2012).

Segundo Carvalho e Grisson (2002) e Martins, Genghini e Todorov (2011), o SE deixou de ser mero executor de tarefas para exercer funções criativas e para acompanhar esta evolução desenvolveu um novo perfil, mais flexível e resiliente, assumindo competências técnicas e comportamentais.

O Secretário Executivo brasileiro tem suas competências técnicas e comportamentais apresentadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais-DCN (CNE, 2005), conforme Figura 5. No entanto, as DCN's não definem o conceito de competência técnica e comportamental. Na literatura há uma série de definições. Segundo autores como Starec et al. (2006), Bernhardt (2004), a competência técnica tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional, representam o conhecimento profundo de métodos, processos e procedimentos, das atividades desenvolvidas na organização, o saber fazer. A competência comportamental é adquirida na experiência, tanto profissional quanto de vida. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia (Leme, 2006).

<b>Competências técnicas</b>	Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações.
	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais.
	Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.
	Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.
	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
	Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.
	Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.
	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.
<b>Competências comportamentais</b>	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia.
	Iniciativa
	Criatividade
	Determinação
	Vontade de aprender
	Abertura às mudanças

Figura 5. Diretrizes Curriculares Nacionais do Secretário Executivo  
 Fonte: Adaptado de CNE (2005)

Para Bortolotto e Willers (2005), além das competências técnicas (redigir textos, secretariar reuniões, organizar viagens, eventos e visitas institucionais, gerenciar informações), o SE possui competências comportamentais que envolvem o relacionamento interpessoal e a ética para lidar com informações estratégicas e sigilosas. Segundo os autores, o SE é “peça-chave” dentro das organizações, devido ao seu perfil flexível e seu caráter multifuncional. Moreira e Olivo (2012) corroborando ao destacar o caráter multifuncional e

polivalente do SE, acrescentam a transversalidade do conhecimento, a resolutividade e a inovatividade como novas competências agregadas a profissão do SE.

Estas novas competências permitem a ampliação das responsabilidades do SE junto aos gestores e nos mais diversos nichos organizacionais, o que possibilita um maior nível de autonomia, para participar dos processos decisórios, identificar dificuldades e solucioná-las, além de interpretar informações, trabalhar em equipe e atuar como agente de mudanças (Leal & Fiates, 2013).

Torquato (1991) previu que o SE assumiria cada vez mais responsabilidades. Corroborando, Reich (1994) definiu o SE como integrante ao grupo de profissionais que desempenham tarefas analítico-simbólica, que tem condições de abstração, raciocínio sistêmico, identificam problemas e promovem soluções, acompanhando e controlando processos. Para Bruno (2006) o SE tem poder para influenciar os níveis operacionais e táticos, dependendo mais de sua competência do que do nível hierárquico de seu superior.

Segundo Huang (2009), as principais competências destacadas em seu estudo para o SE, independente do sexo, idade, grau de instrução e tempo de serviço, foram traços de personalidade, crença, capacidade de comunicação, coordenação e gestão administrativa. Para Halice et al. (2012), os profissionais de secretariado devem no mínimo conhecer a área de negócios dos seus gerentes, além de desempenhar um papel ativo na comunicação.

Neiva e D'Elia (2014) colocam o SE como profissional vital para trabalhar ao lado do poder decisório, sendo capaz de otimizar resultados e projetos e se adequar rapidamente às diversas mudanças que o mercado de trabalho atual sofre em relação a processos e gestão de informações, além de usar a determinação para fazer com que sua motivação caminhe em busca de seus objetivos. Como agente facilitador, tem uma característica especial na comunicação, facilitando o processo de entendimento e respeito entre os colegas. Ainda, segundo as autoras, há empresas com experiências bem sucedidas de grupos de SE, envolvidas em programa de qualidade, visando a otimização de processos e rotinas de trabalho, redução de custos e aperfeiçoamento dos processos de comunicação.

O SE pode contribuir ainda para a produtividade em todos os níveis da organização, por conta da visão geral que tem da empresa, permitindo observar e acompanhar em detalhes os processos (Duncan, 2011).

Na pesquisa de Barros et al. (2013), o SE está apto para desempenhar atividades gerenciais como: acompanhamento e realização do planejamento, participação na distribuição, supervisão e controle de atividades dos funcionários, participação na organização de métodos e processos de trabalho, entre outras, envolvendo a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. O estudo de Bernardo e Nunes (2014) verificou que o SE apresenta as competências necessárias para o desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social corporativa, porém faltam oportunidades por parte das empresas para incentivarem estas atuações.

Diante desta diversidade de tarefas e mudança de perfil do SE algumas empresas não acompanharam esta evolução e delegam ao SE apenas tarefas operacionais e não aproveitam seu potencial. Cabe ao SE assumir mais responsabilidades, compatíveis com o seu conhecimento, com o exercício da liderança, utilização da criatividade, a comunicação, e o equilíbrio emocional (Almeida, Rogel & Shomoura, 2010).

### 2.3.1 A gestão de projetos e o Secretário Executivo

Para a gestão de projetos é preciso conciliar o trabalho de diferentes pessoas e suas competências e para alcançar melhores resultados. Segundo Thamhain (2012), é necessário haver integração entre a equipe, formada por pessoas envolvidas, em sintonia e orientadas para o resultado.

No estudo de Tench e Moreno (2015), sobre liderança transformacional em equipes, as mulheres representam uma liderança transformacional maior que o homem, quando avaliadas por membros da equipe. Historicamente, a profissão de secretariado iniciou com profissionais homens, mas com o advento das grandes guerras mundiais, com a escassez de mão de obra masculina, a profissão tornou-se feminina e ainda hoje é predominantemente feminina (Natalense, 1998; Neiva & D'Elia, 2014).

Os profissionais de secretariado tornaram-se um elemento-chave na organização, por meio de uma postura gerencial condizente com as tendências do mercado atual, adicionando as técnicas secretarias: gestão de pessoas, inteligência emocional, assertividade, comunicação interpessoal e comportamento organizacional. Com esta nova visão administradora, somando-se à habilidade de liderança, delegação de tarefas e capacidade de lidar com diferentes estilos de personalidade, este profissional é capaz de assumir projetos paralelos à sua função sem perder a eficácia e excelência no assessoramento não só do executivo, como também da

equipe com a qual trabalha, usando sua criatividade para visualizar oportunidades, onde outros enxergariam apenas problemas e a assertividade para se comunicar de forma confiante e direta (Neiva & D'Elia, 2014).

Segundo autores como Santos, Schuster e Pradella (2013) e Rodrigues e Pradella (2010), o SE apresenta uma diversidade de atuação no mercado, sendo uma delas a idealização e desenvolvimento de implantação e execução de projetos de melhoria de processos. Corroborando com esta afirmação, Soler (2013) e Barros et al. (2013) reforçam a importância do SE na gestão de projetos, com uma grande atuação diante dos desafios organizacionais que lhe são solicitados.

Para Mota e Magalhães (2013), o planejamento usado constantemente pelo SE contribui para uma melhor administração do tempo, conseqüentemente este profissional consegue atender equipes de projetos com qualidade, priorizando o cronograma de atividades, definindo corretamente o urgente e o importante. Os autores ponderam ainda que suas competências sociais e técnicas evidenciam o importante papel do SE junto às equipes de projeto.

Estudo de Piscopo e Silveira (2013) revela que o profissional de secretariado está inserido em projetos complexos e seu suporte, tanto ao gerente de projeto como a equipe de projeto, contribui para o resultado positivo do projeto. O SE colaborou principalmente no fluxo de informações e comunicação dos projetos pesquisados, destacando-se para isto as habilidades interpessoais e acesso a diferentes áreas funcionais, porém precisa aprofundar seu conhecimento sobre gestão de projetos. O estudo revelou ainda que o papel e atribuições do SE, no projeto, devem ser definidos no *kick off*.

Diante dessa nova demanda, empresas de treinamento, como o *Institute for International Research-IIR Training*, realiza desde 2012, o curso “Gestão de Projetos para o profissional de secretariado”, e o Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo-Sinsesp realizou em 2014, o curso “O profissional de secretariado como facilitador dos processos de gerenciamento de projetos”.

### 2.3.2 A relação do SE e projetos socioambientais

A sustentabilidade tem características interdisciplinares e exige profissionais com competências para trabalhar com uma equipe interdisciplinar (Jiji, Schonfeld & Smith, 2015). Segundo Brito & Berardi (2010), o engajamento de líderes, colaboradores e *stakeholders* em projetos socioambientais pode contribuir na conquista de vantagem competitiva. Soares e França (2013) definem as competências para a sustentabilidade como sendo: atenção a todos



os *stakeholders*, empreendedorismo e inovação, foco em melhoria contínua, foco nas pessoas, liderança sustentável, prontidão para a mudança, respeito à biodiversidade, valorização do diálogo, visão cooperativa, de longo prazo, sistêmica, social e comunitária.

Em pesquisa realizada por Todorov, Kniess e Chaves (2013), sobre as competências dos profissionais de secretariado na implantação de projetos sustentáveis, constatou-se que o profissional de secretariado está envolvido na gestão desses projetos. Dos 206 respondentes, 26% estão envolvidos diretamente na implantação e execução e 20% no assessoramento à equipe do projeto. A pesquisa também revelou que 38% das empresas dos entrevistados adotam as práticas do gerenciamento de projetos com base no PMBoK® e 5% dos respondentes estão envolvidos no gerenciamento da área de comunicações.

Na década de 1980, o profissional de secretariado contribuiu diretamente na implantação e execução da gestão da qualidade por conta de seu perfil de agente facilitador e disseminador de novos processos (Todorov, 2013). Esse perfil é aderente às competências de um profissional de projetos sustentável, segundo a visão do profissional de secretariado, conforme estudo de Todorov, Kniess e Martins (2013).

De forma a relacionar as competências do Secretário Executivo às competências do profissional de projetos, agora segundo a perspectiva do gerente de projetos, optou-se por utilizar as competências do Secretário Executivo de acordo com CNE (2005). Dessa maneira, será possível comparar as competências técnicas e comportamentais, do SE com as competências da equipe de projetos.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste item serão apresentadas as hipóteses da pesquisa. Comum na área de humanas, as hipóteses antecipam a resposta de um problema e no desenvolvimento do trabalho serão testadas e aceitas ou rejeitadas (Martins & Theophilo, 2007).

Autores como Neiva e D'Elia (2014); Huang (2009); Halice et al. (2012) verificaram que o profissional de secretariado está preparado para assumir novas responsabilidades diante da mudança de seu perfil e de suas novas competências técnicas e comportamentais, porém algumas empresas não acompanharam esta evolução e delegam ao SE apenas tarefas operacionais e não aproveitam seu potencial para beneficiar os processos na organização. Logo, o conhecimento de gestores sobre as competências do profissional de secretariado

beneficiária os processos, como por exemplo, a gestão de projetos. Neste contexto, apresenta-se as duas primeiras hipóteses relacionadas as pesquisa realizada na dissertação:

H1 – O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas do Secretário Executivo beneficia os processos da gestão de projetos (Neiva & D’Elia, 2014; Huang, 2009; Halice et al., 2012).

H2 – O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências comportamentais do Secretariado Executivo beneficia os processos da gestão de projetos (Neiva & D’Elia, 2014; Huang, 2009; Halice et al., 2012).

Segundo Thamhain (2012), atualmente é preciso uma equipe com competências em projetos e construir uma equipe requer habilidades sofisticadas de gestão. Para Rabechini Jr. e Carvalho (2003), desenvolver as competências relacionadas ao projeto é essencial para o sucesso do projeto, cabendo ao gerente de projeto definir esses papéis, bem como gerenciar os aspectos motivacionais e o desempenho dos membros da equipe (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

A dificuldade de comunicação está entre as razões que prejudicam o projeto (Bosch-Lu et al, 2014; Rekveldt et al, 2011; Souza, Viana e Alencar, 2008). Entre as competências do profissional de secretariado estão as comunicações interpessoais ou inter-grupais (CNE, 2005), que também estão entre as competências técnicas da equipe de projetos.

H3 – O Secretário Executivo usa as competências técnicas e contextuais da equipe de projetos (Thamhain, 2012; Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Segundo Almeida et al. (2010), cabe ao SE assumir mais responsabilidades, compatíveis com o seu conhecimento, com o exercício da liderança, entre outros.

H4 – O Secretário Executivo usa as competências comportamentais da equipe de projetos (Thamhain, 2012; Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Sendo o SE um elo entre todos os membros de uma empresa, acredita-se que esse profissional contribua diretamente com o sucesso dos projetos, melhorando, entre outros aspectos, a comunicação (Piscopo & Silveira, 2013).

Várias são as competências do profissional de secretariado, segundo CNE (2005) que se relacionam com as competências da equipe de projetos, segundo IPMA Brasil (2012). Na

Figura 6 é apresentada uma relação entre algumas competências do secretariado e da equipe de projetos.

<b>Competências do Secretariado Executivo (CNE, 2005)</b>	<b>Competências da equipe de projetos (IPMA Brasil, 2012)</b>
Criatividade	Criatividade
Abertura às mudanças	Abertura
Receptividade e liderança para o trabalho em equipe	Liderança Trabalho em equipe
Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.	Parte Interessadas
Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.	Qualidade Orientação para resultados Resolução de problemas
Domínio dos recursos de expressão e de comunicação, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Comunicação Negociação
Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pela organização.	Comunicação Negociação
Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	Conflito e crises
Consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional	Ética

Figura 6. Competências SE x Equipe de Projetos  
Fonte: Adaptado de CNE (2005) e IPMA Brasil (2012).

H5 – O gerente de projetos percebe a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências do SE (Piscopo & Silveira, 2013; CNE, 2005; IPMA Brasil, 2012).

H6 – O gerente de projetos percebe a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos (Piscopo & Silveira, 2013; CNE, 2005; IPMA Brasil, 2012).

A Figura 7 apresenta a construção das hipóteses.

Hipóteses	Se	Então
H1	O profissional de secretariado está preparado para assumir novas responsabilidades diante da mudança de seu perfil e de suas novas competências técnicas e comportamentais, porém algumas empresas não acompanharam esta evolução e delegam ao SE apenas tarefas operacionais e não aproveitam seu potencial para beneficiar os processos na organização.	O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas do Secretário Executivo beneficia os processos da gestão de projetos.
H2	O profissional de secretariado está preparado para assumir novas responsabilidades diante da mudança de seu perfil e de suas novas competências técnicas e comportamentais, porém algumas empresas não acompanharam esta evolução e delegam ao SE apenas tarefas operacionais e não aproveitam seu potencial para beneficiar os processos na organização.	O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências comportamentais do Secretário Executivo beneficia os processos da gestão de projetos.
H3	Entre as competências do profissional de secretariado estão as comunicações interpessoais ou intergrupais, que também estão entre as competências técnicas da equipe de projetos.	O Secretário Executivo usa as competências técnicas e contextuais da equipe de projetos.
H4	Cabe ao SE assumir mais responsabilidades, compatíveis com o seu conhecimento, com o exercício da liderança, entre outros.	O Secretário Executivo usa as competências comportamentais da equipe de projetos.
H5	Várias são as competências do profissional de secretariado, segundo que se relacionam com as competências da equipe de projetos.	O gerente de projetos percebe a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos, por conta das competências do SE.
H6	Várias são as competências do profissional de secretariado, que se relacionam com as competências da equipe de projetos.	O gerente de projetos percebe a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos.

Figura 7. Construção das hipóteses

Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 8 são apresentados os principais aspectos do referencial teórico, sendo que os autores em negrito são os principais abordados na revisão.

<b>1) GESTÃO DE PROJETOS</b>	
<b>Principais aspectos</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de Projetos e Gestão de Projetos</li> <li>• Ciclo de Vida</li> <li>• Áreas do Conhecimento</li> <li>• Trabalho em Equipe</li> </ul>	<p><b>Carvalho e Rabechini (2011)</b>; Kerzner (2011); PMI (2013); <b>Shenhar e Dvir (2010)</b>; Valeriano (1998); Sbragia et al. (2009); Krause (2014); Bosch-Rekveltdt et al. (2011); Lu et al. (2014); Cooper e Kleinschmidt (1987); Farias Filho e Almeida (2010); Steenkamp (2014).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de Competência</li> <li>• Competências em Projeto</li> <li>• Competências individuais, da equipe e da empresa</li> <li>• Competências técnicas, comportamentais e contextuais</li> </ul>	<p><b>Bosch-Lu et al (2014)</b>; <b>Rekveltdt et al (2011)</b>; <b>Fleury e Fleury (2001)</b>; <b>Thamhain (2012)</b>; <b>Le Boterf (1994)</b>; <b>Durand (1998)</b>; <b>Souza, Viana e Alencar (2008)</b>; Kerzner (2010); Schoenhardt, Pardais &amp; Marino (2014); <b>Rabechini Jr. e Carvalho (2003)</b>; Ethiraj et al. (2005); Drejer e Riis (1999); Frame, 1999; <b>Carvalho e Rabechini Jr. (2011)</b>; <b>Ruas et al. (2005)</b>; <b>Kerzner (2010)</b>; <b>Maximiano (1988)</b>; Vasconcellos e Hemsley (2002); Knoepfel, Albergarias e Rocha (2012); Pandey (2015); <b>IPMA Brasil (2012)</b>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definições de Sustentabilidade</li> <li>• Importância atual</li> </ul>	<p><b>Carvalho e Rabechini (2011)</b>; <b>Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010)</b>; Hassini et al (2012); Peter e Swilling (2014); Porter e Linde (1995a, 1995b); López (1996); Kemp et al. (2000); Lustosa (2002); Weber (2008); Kolk (2010); Searcy e Elkhawas (2012); Cheng et al. (2014); Mazzioni et al (2014); Dahabra (2014); Renwick, Redman e Maguire (2013); Freitas, Jabbour e Gomes (2011); <b>Munck (2013)</b>; Martens, Brones e Carvalho (2013); Jabbour, Santos e Jabbour (2009).</p>
<b>2) SUSTENTABILIDADE EM PROJETOS</b>	
<b>Principais aspectos</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definições de Sustentabilidade</li> <li>• Importância atual</li> </ul>	<p><b>Carvalho e Rabechini (2011)</b>; <b>Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010)</b>; Hassini et al (2012); Peter e Swilling (2014); Porter e Linde (1995a, 1995b); López (1996); Kemp et al. (2000); Lustosa (2002); Weber (2008); Kolk (2010); Searcy e Elkhawas (2012); Cheng et al. (2014); Mazzioni et al (2014); Dahabra (2014); Renwick, Redman e Maguire (2013); Freitas, Jabbour e Gomes (2011); <b>Munck (2013)</b>; Martens, Brones e Carvalho (2013); Jabbour, Santos e Jabbour (2009).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplos de projetos socioambientais (Logística Reversa, Ecoeficiência, Design for Environment)</li> </ul>	<p><b>Carvalho e Rabechini Jr. (2011)</b>; Pinto, Anholon, Moretti, e Alves (2010), Dias (2010); Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), Maxime, Marcotte e Arcand (2006); <b>Leite (2009)</b>; Pires e Vasconcelos (2014); WBCSD (1992); <b>Todorov, Kniess, Martins &amp; Martins (2014)</b>; Borchardt et al. (2012).</p>

3) PROFISSIONAL DE SECRETARIADO	
Principais aspectos	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Histórico</li> <li>•Importância</li> <li>•Competências</li> </ul>	<p><b>Almeida, Rogel e Shomoura (2010); Halice et al (2012);</b> Barros et al (2013); Lasta e Durante (2008); Moreira e Olivo (2012); Carvalho e Grisson (2002) e Martins, Genghini e Todorov (2011); Leme (2006); Torquato (1991); <b>Huang (2009); Neiva e D'Elia (2014); Duncan (2011);</b> Barros et al (2013); <b>CNE (2005).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestão de projetos e o SE</li> </ul>	<p>Tench e Moreno (2015), Natalense (1998); Bortolotto e Willers (2005); Moreira e Olivo (2012); Soler (2013); Barros, Silva, Lima e Brito (2013); Mota e Magalhães (2013); <b>Piscopo e Silveira (2013).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•A relação do SE e projetos socioambientais</li> </ul>	<p>Carvalho e Rabechini Jr. (2011); Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010); Munck (2013); Dias (2010); Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), Maxime, Marcotte e Arcand (2006); Leite (2009); Pires e Vasconcelos (2014); WBCSD (1992); <b>Todorov, Kniess, Martins e Martins (2014);</b> Borchardt et al. (2012); Kabongo, 2013); Müller (2013); <b>Todorov, Kniess e Chaves (2013).</b></p>

Figura 8. Quadro Teórico  
 Fonte: Elaborado pela autora

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa, com a descrição da natureza do estudo, métodos, técnicas, conforme Figura 9 e os constructos da pesquisa, para se atingir os objetivos propostos.

Sobre a pesquisa		Autores
<b>Tipo</b>	Empírica e Descritiva	Pinsonneault e Kraemer (1993) Cooper e Schindler (2004)
<b>Natureza</b>	Quantitativa	Hair, Money, Babin e Samouel (2005)
<b>Método</b>	Dedutivo (Inferencial)	Creswell (2010)
<b>Técnica</b>	Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	Malhotra, Lopes e Veiga (2014)
<b>Amostra</b>	Não probabilística Por conveniência	Hair et al. (2005)
<b>População</b>	O universo da pesquisa compreenderá os gerentes de projetos onde os associados do Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo-Sinsesp (entidade que representa os profissionais de secretariado de todo o Estado de SP), estão vinculados.	

Figura 9. Sobre a pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste trabalho o tipo de pesquisa é empírica e descritiva, de natureza quantitativa e foi adotado o método dedutivo. A pesquisa empírica, também conhecida como pesquisa de campo, precisa ser comprovada com dados colhidos em campo (Pinsonneault & Kraemer, 1993; Cooper & Schindler, 2004). A pesquisa descritiva está relacionada com a descoberta de associações entre as diferentes variáveis. Na pesquisa quantitativa, segundo Hair et al. (2005), os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, mensurados, filtrados, organizados e tabulados para serem submetidos a testes estatísticos. No método dedutivo, também chamado de inferencial, as inferências, apresentadas nas conclusões, podem ser aceitas como válidas (Creswell, 2010).

A técnica utilizada nesta pesquisa foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE, ou em inglês SEM, sigla para *Structural Equations Modeling*) por haver mais de uma variável dependente. Segundo Malhotra, Lopes e Veiga (2014, p. 29), a SEM é “um procedimento para

estimar uma série de relações de dependência entre um conjunto de conceitos ou construções representadas por múltiplas variáveis medidas e incorporadas a um modelo integrado”.

A revisão teórica apontou que o profissional de secretariado apresenta competências que podem contribuir com a gestão de projetos, de acordo com pesquisa de Todorov et al (2014). Este estudo, por meio da SEM verificará a percepção dos gerentes de projetos quanto a essa contribuição.

Para alcançar um enfoque mais objetivo esta pesquisa iniciou-se com a escolha do tema a ser estudado e como segundo passo, a realização da pesquisa bibliográfica, para verificar de que modo o problema é abordado pela literatura. Para uma melhor identificação do sequenciamento das etapas desenvolvidas neste estudo, a Figura 10 ilustra uma representação de modo esquemático do desenho da pesquisa.

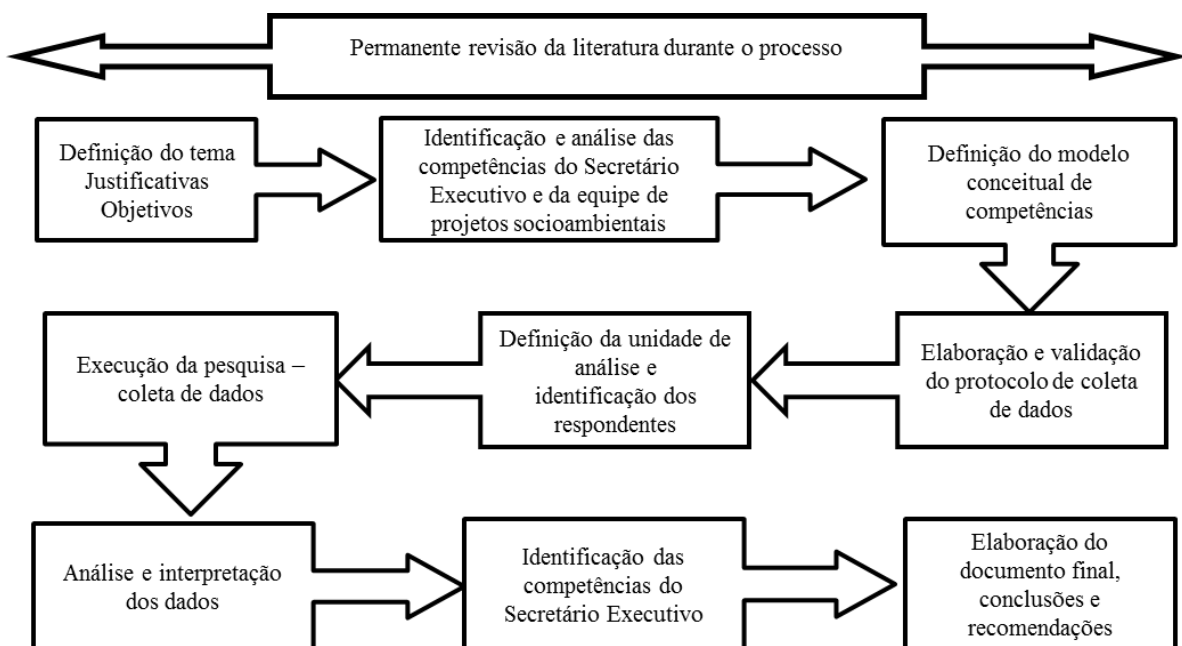


Figura 10. Delineamento da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora



### 3.2 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Em pesquisas quantitativas, as técnicas de análise de dados são classificadas em dois tipos: univariadas e multivariadas. Neste estudo foi escolhida a técnica multivariada que é utilizada quando se pretende realizar análise simultânea das variáveis, em situações em que haja duas ou mais medidas para cada elemento da amostra (Malhotra, 2010).

O processamento dos dados seguiu as etapas estabelecidas para o método de avaliação e analisou a credibilidade do estudo, a consistência interna dos indicadores no constructo e aponta a relação entre os constructos em estudo. Foi feita a análise prévia das observações atípicas, tratamento da colinearidade e a verificação da normalidade para suportar a decisão entre a utilização da análise por meio do modelo *Partial Least Squares* (PLS).

Os dados foram calculados por meio do software SPSS. Para determinar se a associação existe, foi executada a SEM, incluindo-se todas as variáveis independentes, conforme Figura 3 (Visão Geral dos Elementos de Competência da equipe de projetos) e Figura 5 (Diretrizes Curriculares Nacionais do Secretário Executivo), associadas ao nível de  $p \leq 0,05$ , comparando com a variável dependente de se ter ou não profissional de secretariado na equipe de projetos.

A utilização da Modelagem de Equação Estrutural justifica-se por ser um método de análises confirmatórias, segundo Hair Jr. et al. (2005), e as relações causais entre um conjunto de variáveis.

Os elementos dos modelos de equações estruturais são simbolizados da mesma forma, independente do software que se usa para a análise. A Figura 11 mostra como os elementos são geralmente apresentados.

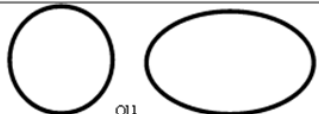

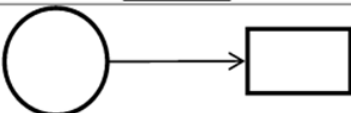
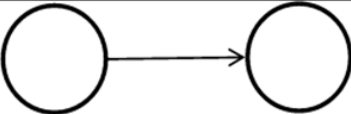
SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
	Constructo ou Variável Latente (VL)
	Variável Observada ou mensurada ou indicador (VO)
	Correlação entre a VL e VO (modelo de mensuração)
	Relação Causal - Coeficiente de Caminho entre as VL Independente → Dependente (modelo estrutural)

Figura 11. Símbolos usados para os modelos de equações estruturais  
Fonte: Ringle, Silva & Bido (2014)

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Quando a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende da decisão do pesquisador, tem-se uma amostra não probabilística, por conveniência (Hair, Money, Babin & Samouel, 2005; Martins & Theóphilo, 2007). Neste estudo, a seleção da amostra seguiu o critério não probabilístico por conveniência. Para definição da população que trata este estudo selecionou-se a entidade que representa os profissionais de secretariado de todo o Estado, o Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo-Sinsesp. O universo da pesquisa compreenderá os gerentes de projetos onde os associados do Sinsesp estão vinculados.

Partindo deste pressuposto o cálculo de seu tamanho está orientado pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais-SEM. Para estudos não probabilísticos, que utilizam a SEM, Malhotra et al. (2014) recomenda que cada constructo seja medido por no mínimo três variáveis observadas. Este estudo apresenta cinco *constructos* com, no mínimo, sete variáveis. Por meio da recomendação de Ringle, Silva e Bido (2014), para calcular a amostra mínima de questionários preenchidos, realizou-se a avaliação do poder do teste (*power*), por meio do software gratuito *G\*Power*, versão 3.1.9 e os valores do *power* de 0,80 e do tamanho do efeito 0,15 (valor médio). Dessa forma, o resultado do *power* mostrou que a amostra mínima seria de 68 questionários. Ressalta-se que a pesquisa foi enviada aos 4000 associados do Sinsesp, para ser encaminhada aos gerentes de projetos.

Na Figura 12, é possível visualizar as hipóteses usadas neste trabalho.

Hipóteses	Referencial Teórico
H1- O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas do profissional de secretariado beneficia os processos da gestão de projetos.	(Neiva & D'Elia, 2014; Huang, 2009; Halice et al., 2012).
H2- O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências comportamentais do profissional de secretariado beneficia os processos da gestão de projetos.	(Neiva & D'Elia, 2014; Huang, 2009; Halice et al., 2012).
H3- O profissional de secretariado usa as competências técnicas e contextuais da equipe de projetos.	(Thamhain, 2012; Carvalho & Rabechini Jr., 2011).
H4- O profissional de secretariado usa as competências comportamentais da equipe de projetos.	(Thamhain, 2012; Carvalho & Rabechini Jr., 2011).
H5- O gerente de projetos percebe a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos, por conta das competências do SE.	(Piscopo & Silveira, 2013; CNE, 2005; IPMA Brasil, 2012).

H6- O gerente de projetos percebe a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos.	(Piscopo & Silveira, 2013; CNE, 2005; IPMA Brasil, 2012).
---	---

Figura 12. Hipóteses e Referencial Teórico  
Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 13, é apresentada a Modelagem de Equações Estruturais, elaborada para esta pesquisa, a partir da revisão da literatura.

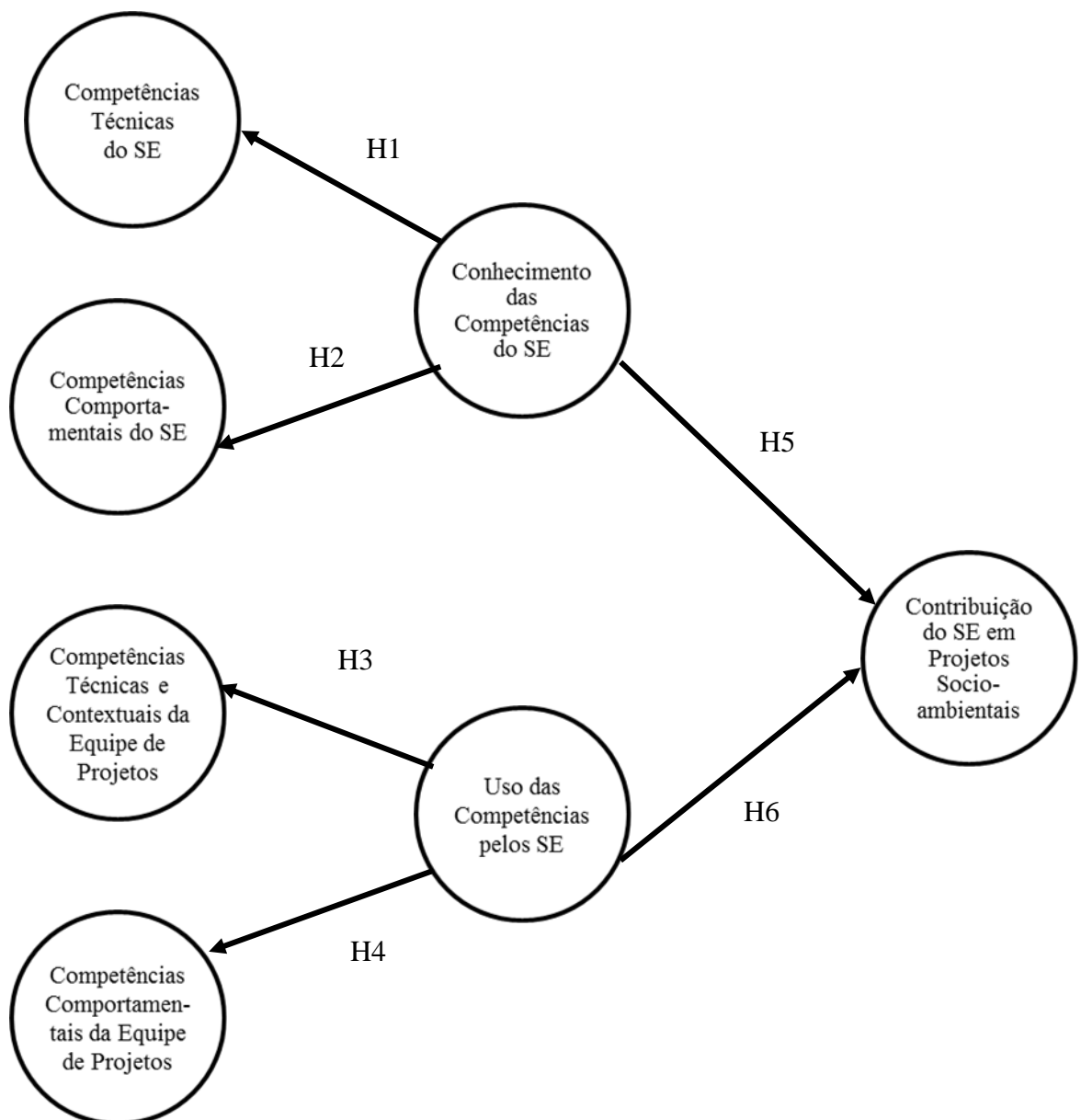


Figura 13. Modelagem de Equações Estruturais  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Conforme Martins e Theophilo (2007, p. 35) “um constructo é uma variável – conjunto de termos, de conceitos e de variáveis, isto é, uma definição operacional robusta que busca representar empiricamente um conceito dentro de um específico quadro teórico”.

Os constructos da pesquisa foram alinhados com as referências utilizadas, levando em consideração os objetivos específicos apresentados e sintetizados para facilitar a compreensão. Na Figura 14 são apresentados os constructos da pesquisa com suas definições teóricas e operacionais, apontando também a fonte associada a cada constructo.

<b>Constructo</b>	<b>Definição Teórica ou Constitutiva</b>	<b>Definição Operacional</b>	<b>Fonte</b>
Competência Técnica do Secretário Executivo	O conhecimento adquirido na formação profissional, representa o conhecimento profundo de métodos, processos e procedimentos, das atividades desenvolvidas na organização, ou seja, saber fazer.	Em qual medida o gerente de projetos acredita que o SE possui as competências técnicas?	CNE, 2005; Starec et al. (2006); Bernhardt (2004).
Competência comportamental do Secretário Executivo	Adquirida na experiência, tanto profissional quanto de vida. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia.	Em qual medida o gerente de projetos acredita que o SE possui as competências comportamentais?	CNE, 2005; Leme (2006).
Competência técnica da Equipe de Projetos	Está relacionada com as técnicas empregadas pelos profissionais de projetos e envolve o domínio das áreas de conhecimento envolvidas na gestão de projetos, além das ferramentas e métodos.	Na opinião do gerente de projetos, quais competências técnicas da equipe de projetos são desenvolvidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos?	IPMA Brasil (2012).
Competência contextual do gerente de projetos	Envolvem a compreensão do contexto em que o projeto está inserido e necessita do domínio da gestão de portfólio, de programas e de recursos, aspectos legais, ambientais e de saúde, além de modelos de negócios, finanças e operação da empresa.	Na opinião do gerente de projetos, quais competências contextuais da equipe de projetos são desenvolvidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos?	IPMA Brasil (2012).
Competência comportamental da Equipe de Projetos	Estão relacionadas com o sucesso do gerenciamento em projetos e as partes envolvidas. São as competências pessoais do gerente de projetos.	Na opinião do gerente de projetos, quais competências comportamentais da equipe de projetos são desenvolvidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos?	IPMA Brasil (2012).

Figura 14. Constructos da Pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A construção do instrumento de coleta de dados inicia-se pela análise dos conceitos de competências para o profissional de secretariado e para os profissionais de projetos. Com base no referencial teórico, foi criada uma lista de variáveis. A escolha das competências do Secretariado baseada nas Diretrizes Curriculares do Curso (CNE, 2005), como variáveis para essa pesquisa, justifica-se por serem oficiais do Conselho Nacional de Educação. Já as competências do profissional de projetos, baseadas no IPMA Brasil (2012), justifica-se pelo número de variáveis, que contribuirá em um melhor resultado, como também por apresentar competências técnicas e comportamentais, da mesma forma que as competências apresentadas nas Diretrizes Curriculares do Curso do profissional de secretariado.

#### 3.5.1 Pré-Teste

Com o objetivo de verificar o nível de entendimento e dificuldade das questões do instrumento de coleta de dados, optou-se pela aplicação de um pré-teste. A amostra do pré-teste foi composta por quatro gerentes de projetos, escolhidos aleatoriamente. O pré-teste foi enviado por email, no mês de fevereiro de 2015, sequencialmente, foi solicitado aos respondentes que avaliassem e criticassem as questões e sua formulação e a síntese do retorno está apresentada na Figura 15.

Respondente	Comentário
Respondente 1 Idade: 51 Escolaridade: Pós Graduação Cargo: Gerente de Projetos	Nenhum
Respondente 2 Idade: 54 Escolaridade: Pós Graduação Cargo: Presidente	- Não ficou claro na segunda pergunta da 3ª. Parte da Pesquisa, que as competências são de profissionais de projetos. - A variável CXP8 apresentava a sigla PPP, que não tinha significado.
Respondente 3 Idade: 38 anos Escolaridade: Pós Graduação Cargo: Gerente de Projetos	Questionou por que gerentes de projetos em geral não poderia responder o questionário.
Respondente 4 Idade: 49 Escolaridade: 1º. Grau Cargo: Coordenador de Projetos	Nenhum

Figura 15. Síntese do Pré-teste

Fonte: A pesquisa

O primeiro respondente nada informou sobre o questionário. O segundo respondente verificou que não ficou claro na terceira parte da pesquisa, que na segunda pergunta as competências são dos profissionais de projetos. Ainda na terceira parte da pesquisa, a variável “implementação de projetos, programas e portfólio”, apresentava apenas a sigla “PPP”, que não tinha significado. Foi corrigido para projetos, programas e portfólio. Após a correção, o questionário foi encaminhado ao terceiro respondente que apenas indagou por que gerentes de projetos diversos não poderiam responder o questionário. O quarto e último respondente não teve nenhuma dúvida para responder o questionário.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Foi adotada nesta pesquisa a técnica de levantamento de dados quantitativos, por meio da ferramenta *QuestionPro* e convertidos numa planilha Excel.

O instrumento de coleta utilizado neste trabalho foi um questionário fechado, on line, com a maior parte das questões escalonadas por escalas do tipo Likert de 1 (certamente não) a 5 (certamente sim) pontos e também questões binárias (Likert, 1932). O questionário foi enviado aos 4000 associados do Sinsesp, que encaminharam aos gerentes de projetos, que possuíssem um SE na equipe.

O escalonamento tipo Likert permite ao respondente atribuir sua concordância ou discordância com uma afirmação. O objetivo deste tipo de escala é aferir a intensidade de aprovação ou reprovação do objeto pesquisado (Likert, 1932).

O questionário está estruturado em três seções. Na primeira parte são apresentadas as variáveis para caracterizar o perfil da empresa do respondente e se o SE está inserido na equipe de projetos. A segunda parte contém os cinco constructos, conforme Figura 14, no qual são apresentadas as competências do profissional de secretariado, segundo o CNE (2005) e da equipe de projetos, segundo o IPMA Brasil (2012) e a percepção do respondente sobre a possibilidade de contribuição do SE, ambas medidas por escala *likert*. A terceira parte apresenta as variáveis para levantamento do perfil sócio demográfico da amostra.

O questionário está na parte de Apêndice deste trabalho.

### 3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Para uma melhor compreensão do trabalho, a Figura 16 representa a Matriz de Amarração. Segundo Telles (2001), a Matriz de Amarração é um importante instrumento na área das Ciências Humanas, principalmente em Administração, para sintetizar a configuração da pesquisa, oferece uma melhor visualização ao pesquisar, auxiliando na análise metodológica.



<b>Problema de Pesquisa</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Método/Técnica</b>
Qual a percepção dos gerentes de projetos quanto a contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos?	Analisar a percepção dos gerentes de projetos quanto a contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos.	Identificar se os gerentes de projetos conhecem as competências do Secretário Executivo, de modo a contribuir com a equipe de projetos.	H1 – O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas do profissional de secretariado beneficia os processos da gestão de projetos.  H2 – O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências comportamentais do profissional de secretariado beneficia os processos da gestão de projetos.	Pesquisa Quantitativa.  Levantamento de dados.  Modelagem de Equações Estruturais (SEM).
		Identificar as atividades exercidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos.	H3 – O profissional de secretariado usa as competências técnicas e contextuais da equipe de projetos.  H4 – O profissional de secretariado usa as competências comportamentais da equipe de projetos.	Pesquisa Quantitativa.  Levantamento de dados.  Modelagem de Equações Estruturais (SEM).
		Analisar quais as competências do Secretário Executivo são aderentes às funções da equipe de projetos e as possíveis contribuições na gestão de projetos	H5 – O gerente de projetos percebe a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências do SE.  H6 – O gerente de projetos percebe a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos.	Pesquisa Quantitativa.  Levantamento de dados.  Modelagem de Equações Estruturais (SEM).
		Verificar, na amostra pesquisada, a participação de projetos socioambientais nas organizações.		Levantamento de dados

Figura 16. Matriz de Amarração  
Fonte: Elaborado pela autora

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados referentes ao perfil da amostra estudada e os resultados do processamento executado pelo método PLS (*Partial Least Squares*), no software *SmartPLS*. Inicialmente, foi feita uma descrição do perfil da amostra, em seguida foi apresentada a avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural. Por fim, foi feita a análise e discussão dos resultados da percepção do gerente de projetos quanto a contribuição do profissional de Secretariado Executivo na gestão de projetos.

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O questionário da pesquisa foi enviado a 4000 pessoas via internet. A pesquisa foi visualizada por 444 pessoas. Obteve-se um total de 249 respondentes que iniciaram o preenchimento do questionário, porém 175 não responderam todas as questões. Por essa razão estes foram excluídos da planilha. A amostra final desta pesquisa foi composta por 75 questionários completos e válidos, respondidos por gerentes de projetos, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Questionários válidos

Visualizadas	Obtidas	Eliminados	Válidos
444	249	175	75

Fonte: a pesquisa

A proporção de respondentes do sexo feminino (77,22%) foi superior ao de respondentes do sexo masculino (22,78%) (Figura 17).

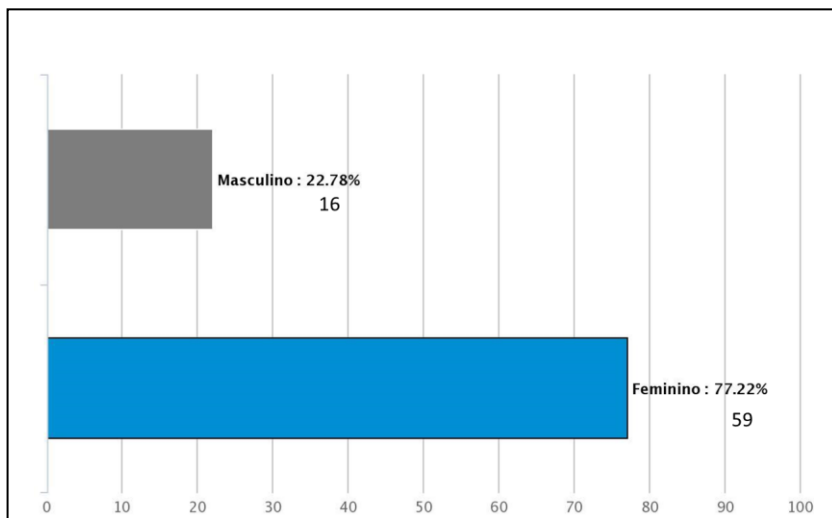


Figura 17. Sexo dos respondentes

Fonte: a pesquisa

Em relação a faixa etária, 10,3% dos respondentes têm menos que 30 anos, 32,9% têm entre 30 e 39 anos, 32,8% têm entre 40 a 49 anos, 18,7% têm entre 50 e 59 anos e 5,3% têm mais de 60 anos, conforme apresentado na Figura 18. Sobre a escolaridade dos respondentes, 53,16% têm pós-graduação, 95% têm curso superior, sendo 31% em Administração e 4% nível técnico. Entre os respondentes, 55% trabalham há mais de 10 anos como gerente de projetos e coordenam em média 13 pessoas.

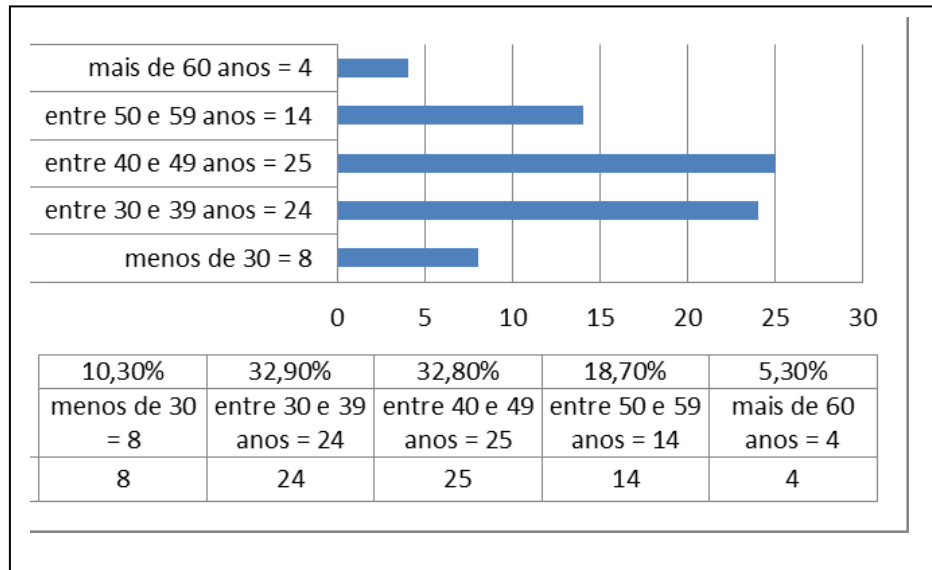


Figura 18. Faixa Etária dos respondentes  
Fonte: a pesquisa

Em relação ao tamanho das organizações onde os respondentes trabalham, foi utilizada a definição do Sebrae (2011), de 10 a 49 funcionários – pequeno porte, 50 a 99 funcionários – médio porte e acima de 100 funcionários – grande porte. Os resultados apontaram que 15,73% das organizações têm menos de 10 funcionários, 14,04% têm até 49 funcionários, 12,92% até 99 funcionários e 57,30% acima de 100 funcionários, conforme Figura 19.

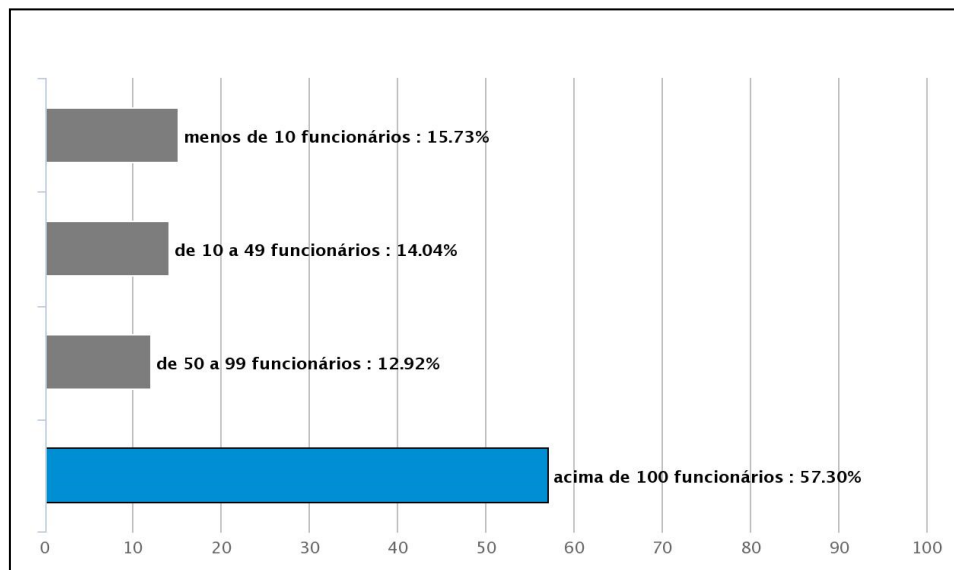


Figura 19. Número de funcionários das organizações participantes da pesquisa.  
Fonte: a pesquisa

O ramo de atuação da empresa apresentou-se bastante diversificado. A maioria está concentrada no setor de serviços (13,69%), conforme Figura 20.

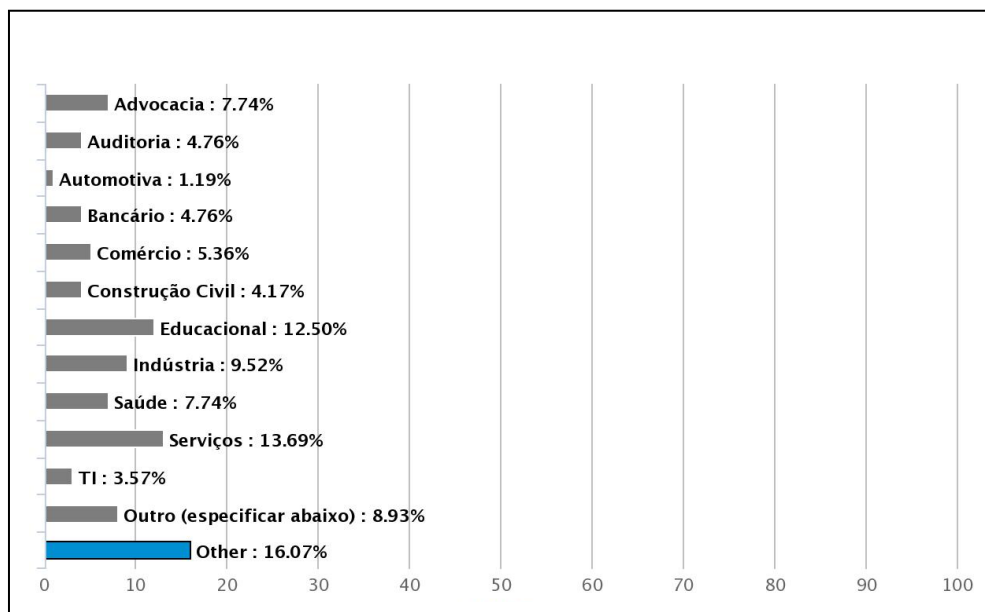


Figura 20. Ramo de Atividade das organizações participantes da pesquisa.  
Fonte: a pesquisa

Destaca-se que 72,73% são organizações privadas, 18,18% públicas, 5,45% mistas e 3,64% do terceiro setor (Figura 21). Os respondentes estão concentrados no Estado de São Paulo (96,10%).

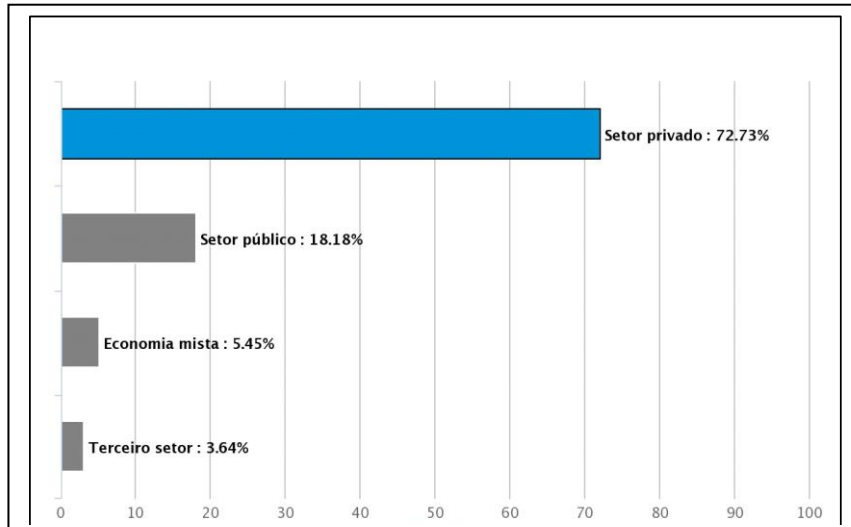


Figura 21. Setor das organizações participantes da pesquisa.

Fonte: a pesquisa

Sobre os tipos de projetos que os respondentes gerenciam, a participação de projetos socioambientais é de 27,35% (Figura 22). Do total de projetos, 56% seguem parcialmente as boas práticas do PMBOK e 14,7%, integralmente.

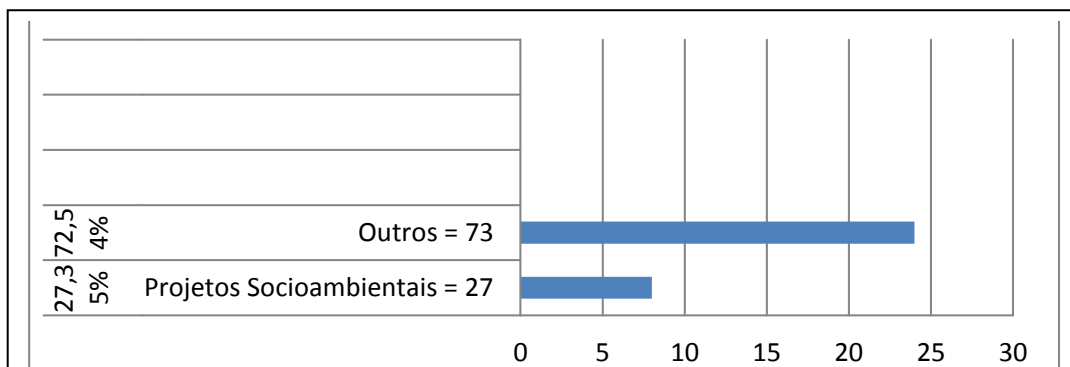


Figura 22. Tipos de Projetos que os respondentes gerenciam.

Fonte: a pesquisa

Além de exercer as funções de gerente de projetos, outro requisito para participar da pesquisa é que se tenha a participação de um profissional de secretariado na equipe de projetos, em algum período nos últimos doze meses. Dos respondentes, 57,3% tinham na ocasião da participação na pesquisa, um secretário inserido na equipe de projetos.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS

Por meio da análise de cada variável dos construtos é possível verificar o conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas e comportamentais do SE e o uso das competências da equipe de projetos pelo SE.

As competências técnicas e comportamentais do SE foram extraídas das DCN (2005). A Figura 23 mostra as variáveis do construto - competências técnicas do SE - e a Tabela 2 a distribuição da frequência dessas competências.

Código	Variável
CT_SE_1	Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações.
CT_SE_2	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais.
CT_SE_3	Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.
CT_SE_4	Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.
CT_SE_5	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.
CT_SE_6	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
CT_SE_7	Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.
CT_SE_8	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções
CT_SE_9	Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários
CT_SE_10	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais
CT_SE_11	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos

Figura 23. Variáveis das competências técnicas do SE

Fonte: a pesquisa

Os resultados da Tabela 2 mostraram que mais de 50% dos gerentes de projetos conhecem as competências técnicas do SE. As competências: exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão e capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos foram apontadas como menos conhecidas pelos gerentes.

Tabela 2. Frequência das competências técnicas do SE

Respostas	1		2		3		4		5		Média
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
CT_SE_1	1	1,3	3	4,0	4	5,3	27	36,0	40	53,5	4,36
CT_SE_2	1	1,3	3	4,0	7	9,3	19	25,3	45	60,0	4,39
CT_SE_3	4	5,3	4	5,3	7	9,3	25	33,3	35	46,7	4,11
CT_SE_4	2	2,7	5	6,7	6	8,0	16	21,3	48	64,0	4,23
CT_SE_5	2	2,7	5	6,7	9	12,0	25	33,3	34	45,3	4,12
CT_SE_6	3	4,0	2	2,7	6	8,0	16	21,3	48	64,0	4,39
CT_SE_7	1	1,3	2	2,7	3	4,0	18	24,0	51	68,0	4,55
CT_SE_8	1	1,3	5	6,7	10	13,3	20	26,7	39	52,0	4,21
CT_SE_9	1	1,3	6	8,0	3	4,0	21	28,0	44	58,7	4,35
CT_SE_10	2	2,7	2	2,7	9	12	19	25,3	43	57,3	4,32
CT_SE_11	2	2,7	5	6,7	6	8	26	34,7	36	48	4,19

Fonte: a pesquisa

Nota: 1= Certamente não tem; 2=Acredito que não tenha; 3=Não sei ao certo; 4=Acredito que tenha; 5=Certamente tem

A Figura 24 mostra as variáveis do construto - competências comportamentais do SE - e a Tabela 3 a distribuição da frequência dessas competências.

Código	Variável
CC_SE_1	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia.
CC_SE_2	Iniciativa
CC_SE_3	Criatividade
CC_SE_4	Determinação
CC_SE_5	Vontade de aprender
CC_SE_6	Abertura às mudanças
CC_SE_7	Consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional

Figura 24. Variáveis das competências comportamentais do SE

Fonte: a pesquisa

Os resultados na Tabela 3 mostraram as competências comportamentais do SE são conhecidas pelos gerentes de projetos.

Tabela 3. Frequência das competências comportamentais do SE

Respostas	1		2		3		4		5		Média
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
CC_SE_1	2	2,7	5	6,7	1	1,3	17	22,7	50	66,7	4,44
CC_SE_2	1	1,3	1	1,3	1	1,3	13	17,3	59	78,7	4,71
CC_SE_3	1	1,3	1	1,3	5	6,7	18	24,0	50	66,7	4,53
CC_SE_4	1	1,3	0	0	3	4,0	10	13,3	61	81,3	4,73
CC_SE_5	1	1,3	1	1,3	3	4,0	11	14,7	59	78,7	4,68
CC_SE_6	1	1,3	0	0	6	8,0	21	28,0	47	62,7	4,51
CC_SE_7	2	2,7	0	0	1	1,3	15	20,0	57	76,0	4,67

Fonte: a pesquisa

Nota: 1= Certamente não tem; 2=Acredito que não tenha; 3=Não sei ao certo; 4=Acredito que tenha; 5=Certamente tem

As competências técnicas, contextuais e comportamentais da equipe de projetos foram extraídas da IPMA Brasil (2012). A Figura 25 mostra as variáveis do construto - competências técnicas e contextuais da equipe de projetos - e a Tabela 4 a distribuição da frequência dessas competências.

Código	Variável
CT_GP_1	Gestão da Qualidade
CT_GP_2	Trabalho em equipe
CT_GP_3	Comunicação em múltiplos níveis
CT_GP_4	Resolução de problemas
CT_GP_5	Orientação a projetos
CT_GP_6	Orientação a programas
CT_GP_7	Orientação a portfólio
CT_GP_8	Implementação de Projetos, programas e portfólios
CT_GP_9	Organização Permanente
CT_GP_10	Negócio
CT_GP_11	Sistemas, produtos e tecnologias



CT_GP_12	Gestão de pessoas
CT_GP_13	Saúde, segurança e meio ambiente
CT_GP_14	Finanças e contabilidade
CT_GP_15	Aspectos legais

Figura 25. Variáveis das competências técnicas e contextuais da equipe de projetos  
Fonte: a pesquisa

Os resultados na Tabela 4 demonstram que o SE usa a maioria das competências técnicas e contextuais da equipe de projetos. As competências que os gerentes de projetos têm certeza que o SE desenvolvem são: trabalho em equipe, comunicação em múltiplos níveis; resolução de problemas e gestão de pessoas.

Tabela 4. Frequência das competências técnicas e contextuais da equipe de projetos

Respostas	1		2		3		4		5		Média
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
CT_GP_1	6	8,0	3	4,0	11	14,7	20	26,7	35	46,7	4,00
CT_GP_2	2	2,7	1	1,3	3	4,0	23	30,7	46	61,3	4,47
CT_GP_3	3	4,0	0	0	4	5,3	26	34,7	42	56,0	4,39
CT_GP_4	1	1,3	4	5,3	3	4,0	23	30,7	44	58,7	4,40
CT_GP_5	9	12,0	6	8,0	7	9,3	33	44,0	20	26,7	3,65
CT_GP_6	8	10,7	4	5,3	10	13,3	26	34,7	27	36,0	3,80
CT_GP_7	8	10,7	4	5,3	14	18,7	28	37,3	21	28,0	3,67
CT_GP_8	10	13,3	7	9,3	10	13,3	31	41,3	17	22,7	3,51
CT_GP_9	2	2,7	0	0	5	6,7	22	29,3	46	61,3	4,47
CT_GP_10	5	6,7	5	6,7	7	9,3	32	42,7	26	34,7	3,92
CT_GP_11	7	9,3	7	9,3	11	14,7	31	41,3	19	25,3	3,64
CT_GP_12	4	5,3	3	4,0	6	8,0	26	34,7	36	48,0	4,16
CT_GP_13	6	8,0	5	6,7	14	18,7	28	37,3	22	29,3	3,73
CT_GP_14	3	4,0	6	8,0	11	14,7	33	44,0	22	29,3	3,87
CT_GP_15	6	8,0	6	8,0	15	20,0	26	34,7	22	29,3	3,69

Fonte: a pesquisa

Nota: 1=Certamente não desenvolve; 2=Acredito que não desenvolva; 3=Não sei ao certo; 4=Acredito que desenvolva; 5=Certamente desenvolve

A Figura 26 mostra as variáveis do construto - competências comportamentais da equipe de projetos - e a Tabela 5 a distribuição da frequência dessas competências.

Código	Variável
CC_GP_1	Liderança
CC_GP_2	Comprometimento e motivação
CC_GP_3	Autocontrole
CC_GP_4	Assertividade
CC_GP_5	Descontração
CC_GP_6	Abertura
CC_GP_7	Criatividade

CC_GP_8	Orientação para resultados
CC_GP_9	Eficiência
CC_GP_10	Negociação
CC_GP_11	Ética

Figura 26. Variáveis das competências comportamentais da equipe de projetos

Fonte: a pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 5 demonstram que certamente o SE usa as competências comportamentais da equipe de projetos.

Tabela 5. Frequência das competências comportamentais da equipe de projetos

Respostas	1		2		3		4		5		Média
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
CC_GP_1	4	5,3	6	8,0	4	5,3	19	25,3	42	56,0	4,19
CC_GP_2	5	6,7	1	1,3	1	1,3	16	21,3	52	69,3	4,45
CC_GP_3	5	6,7	1	1,3	3	4,0	19	25,3	47	62,7	4,36
CC_GP_4	4	5,3	0	0	4	5,3	19	25,3	49	64,0	4,43
CC_GP_5	7	9,3	0	0	2	2,7	29	38,7	37	49,3	4,19
CC_GP_6	4	5,3	3	4,0	6	8,0	24	32,0	38	50,7	4,19
CC_GP_7	4	5,3	3	4,0	2	2,7	22	29,3	44	58,7	4,32
CC_GP_8	4	5,3	2	2,7	1	1,3	21	28,0	47	62,7	4,40
CC_GP_9	4	5,3	0	0	2	2,7	16	21,3	53	70,7	4,52
CC_GP_10	4	5,3	3	4,0	5	6,7	28	37,3	35	46,7	4,16
CC_GP_11	4	5,3	1	1,3	1	1,3	14	18,7	55	73,3	4,53

Fonte: a pesquisa

Nota: 1=Certamente não desenvolve; 2=Acredito que não desenvolva; 3=Não sei ao certo; 4=Acredito que desenvolva; 5=Certamente desenvolve

A Figura 27 apresenta as variáveis das fases e atividades de gestão de projetos onde se avaliou as contribuições do SE. A Tabela 6 apresenta a distribuição de frequência destas variáveis.

Código	Variável
CONTR_PERC_SE_1	Processo de Iniciação
CONTR_PERC_SE_2	Processo de Planejamento
CONTR_PERC_SE_3	Processo de Execução
CONTR_PERC_SE_4	Processo de Controle
CONTR_PERC_SE_5	Processo de Encerramento
CONTR_PERC_SE_6	Comunicação entre a equipe
CONTR_PERC_SE_7	Comunicação equipe e direção
CONTR_PERC_SE_8	Comunicação equipe e stakeholders

Figura 27. Variáveis das fases e atividades de gestão de projetos  
 Fonte: a pesquisa

Os resultados da avaliação referente as fases e atividades em que o SE pode contribuir, apresentados na Tabela 6, demonstram que a maioria dos gerentes de projetos acreditam que os SE podem ou certamente podem contribuir em todas as fases do processo da gestão de projetos e principalmente na comunicação entre a equipe, entre a equipe e a direção e entre a equipe e os *stakeholders*.

Tabela 6. Frequência das fases e atividades de gestão de projetos

Respostas	1		2		3		4		5		Média
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
CONTR_PERC_SE_1	3	4,0	7	9,3	3	4,0	26	34,7	36	48,0	4,13
CONTR_PERC_SE_2	4	5,3	7	9,3	2	2,7	28	37,3	34	45,3	4,08
CONTR_PERC_SE_3	4	5,3	4	5,3	4	5,3	29	38,7	34	45,3	4,13
CONTR_PERC_SE_4	3	4,0	2	2,7	3	4,0	25	33,3	42	56,0	4,35
CONTR_PERC_SE_5	3	4,0	4	5,3	5	6,7	25	33,3	38	50,7	4,21
CONTR_PERC_SE_6	3	4,0	0	0	0	0	19	25,3	53	70,7	4,59
CONTR_PERC_SE_7	1	1,3	1	1,3	0	0	17	22,7	56	74,7	4,68
CONTR_PERC_SE_8	2	2,7	4	5,3	2	2,7	21	28,0	46	61,3	4,40

Fonte: a pesquisa

Nota: 1=Certamente não pode; 2=Acredito que não pode; 3=Não sei; 4=Acredito que pode; 5=Certamente pode

#### 4.3 VALIDADE CONVERGENTE

A Validade Convergente é obtida pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (AVE) (Ringle et al, 2014), onde os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 ( $AVE > 0,50$ ), para que o resultado do modelo seja satisfatório. Na Tabela 7 é possível verificar que todos os constructos ou Variável Latente (VL) do MEE apresentam valor da  $AVE > 0,50$ , não sendo necessário eliminar nenhuma Variável Observada ou Mensurada (VO).

Tabela 7. Verificação da Validade Convergente

	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	R <sup>2</sup>	Comunalidade
<b>Compet_Comp_EP</b>	0,826	0,981	0,979	0,935	0,826
<b>Compet_Tecnicas_EP</b>	0,641	0,964	0,960	0,938	0,641
<b>Compet_Tecnicas_SE</b>	0,705	0,963	0,958	0,918	0,705
<b>Compet_comp_SE</b>	0,757	0,956	0,946	0,827	0,757
<b>Conhecimento SE</b>	0,638	0,969	0,966		0,638
<b>Contribuição SE</b>	0,670	0,941	0,927	0,717	0,670
<b>Uso_Comp_SE</b>	0,674	0,982	0,980		0,674

Fonte: a pesquisa

O próximo passo foi observar os valores da Consistência interna ou Alfa de *Cronbach* (AC), Confiabilidade Composta (CC), Coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e Comunalidade. O AC é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo e a CC privilegia as variáveis de acordo com as suas confiabilidades. Utiliza-se o AC e o CC para verificar se as respostas são confiáveis (Ringle et al, 2014). Os resultados de AC e CC, conforme Tabela 7, confirmam que a amostra está livre de vieses.

#### 4.4 VALIDADE DISCRIMINANTE

Na validade discriminante foi analisado se as cargas cruzadas de um indicador são maiores para o seu constructo que para outros constructos presentes no modelo, para verificar se os constructos são mesmo independentes, mas relacionados entre si (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2005).

Na Tabela 8 as células na diagonal em destaque são as raízes quadradas da variância (AVE) da própria variável. A validade discriminante pode ser verificada porque este número é maior que a correlação entre as demais variáveis.

Tabela 8. Validade Discriminante do Modelo

	AVE	Raíz da AVE	Compet _Comp_ EP	Compet. Tecnicas_ EP	Compet. Tecnicas_ SE	Compet. Comp_ SE	Contribuição SE
<b>Compet _Comp_ EP</b>	0,826	0,909	<b>0,909</b>				
<b>Compet_ Tecnicas_ EP</b>	0,641	0,801	0,873	<b>0,801</b>			
<b>Compet_ Tecnicas_ SE</b>	0,705	0,839	0,666	0,709	<b>0,839</b>		
<b>Compet_ comp_ SE</b>	0,757	0,870	0,727	0,613	0,753	<b>0,870</b>	
<b>Contribuição SE</b>	0,670	0,818	0,839	0,775	0,670	0,684	<b>0,818</b>

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.5 AVALIAÇÃO DO MODELO DE CAMINHOS

O modelo estrutural ou modelo de caminhos explica a porção da variância das variáveis endógenas (Hair et al, 2005), começando pela análise dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ).

### 4.5.1 Avaliação dos Coeficientes

Nesta pesquisa os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) são grandes, conforme Tabela 7, e as cargas dos construtos foram positivas, porém algumas cargas fatoriais apresentaram índices baixos. Cohen, Cohen, West, & Aiken (2013) sugerem que quando o  $R^2$  é igual a 2%, seja classificado como efeito pequeno,  $R^2$  igual a 13%, como efeito médio e o  $R^2$  igual a 26%, como efeito grande. Para verificação da significância dos relacionamentos, realizou-se o *bootstrapping*.

### 4.5.2 Teste de Significância

Para avaliar se as relações são significantes ( $p \leq 0,05$ ), calculou-se teste t de *Student* entre os valores originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem ou *bootstrapping*, onde os dados originais são repetidamente amostrados, extraindo-se um grande número de sub-amostras e estimando modelos para cada uma delas, apresentando os melhores coeficientes e a variabilidade esperada (Hair et al, 2005).

Nesta pesquisa utilizou-se de 75 casos com 200 repetições, para a verificação do teste t (*Student*). O teste t é usado para avaliar a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente (Hair et al, 2005). Os valores considerados adequados para esse indicador são coeficientes com valores acima de 1,96 para significância de 5% (Ringle et al, 2014). Conforme Tabela 9, todos os valores estão superiores ao valor indicado como recomendado e adequado.

#### 4.5.3 Teste das Hipóteses

Na Figura 28 é apresentado o MEE com os respectivos coeficientes. O valor que é mostrado no interior do construto (círculo) apresenta o quanto desta variável é explicada pelos construtos que a formam. Conforme já verificado, a análise do teste t apresentou uma relação que está abaixo dos valores críticos, conforme Tabela 9.

O caminho do conhecimento das competências do SE com o construto das Competências Técnicas do SE que testou a hipótese H1 (O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas do Secretário Executivo beneficia os processos da gestão de projetos) apresentou  $t = 75,964$ ; sendo  $p < 0,01$ , considerado significativo.

O caminho do conhecimento das competências do SE com o construto das Competências Comportamentais do SE que testou a hipótese H2 (O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências comportamentais do Secretário Executivo beneficia os processos da gestão de projetos) apresentou  $t = 21,113$ ; sendo  $p < 0,01$ , considerado significativo.

O caminho do uso das competências da equipe de projetos pelo SE com o construto Competências Técnicas e Contextuais que testou a hipótese H3 (O Secretário Executivo usa as competências técnicas e contextuais da equipe de projetos) apresentou  $t = 66,162$ ; sendo  $p < 0,01$ , considerado significativo.

O caminho do uso das competências da equipe de projetos pelo SE com o construto Competências Comportamentais que testou a hipótese H4 (O Secretário Executivo usa as competências comportamentais da equipe de projetos) apresentou  $t = 80,453$ , sendo  $p < 0,01$ , considerado significativo.

O caminho da contribuição do SE em projetos com o construto competências técnicas e comportamentais do SE que testou a hipótese H5 (O gerente de projetos percebe a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos, por conta das competências do SE) apresentou  $t = 0,959$ ; sendo  $p > 0,01$ , considerado não significativo.

O caminho da contribuição do SE em projetos com o construto competências técnicas, contextuais e comportamentais da equipe de projetos que testou a hipótese H6 (O gerente de projetos percebe a contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos) apresentou  $t = 2,817$ , sendo  $p < 0,01$ , considerado significativo.



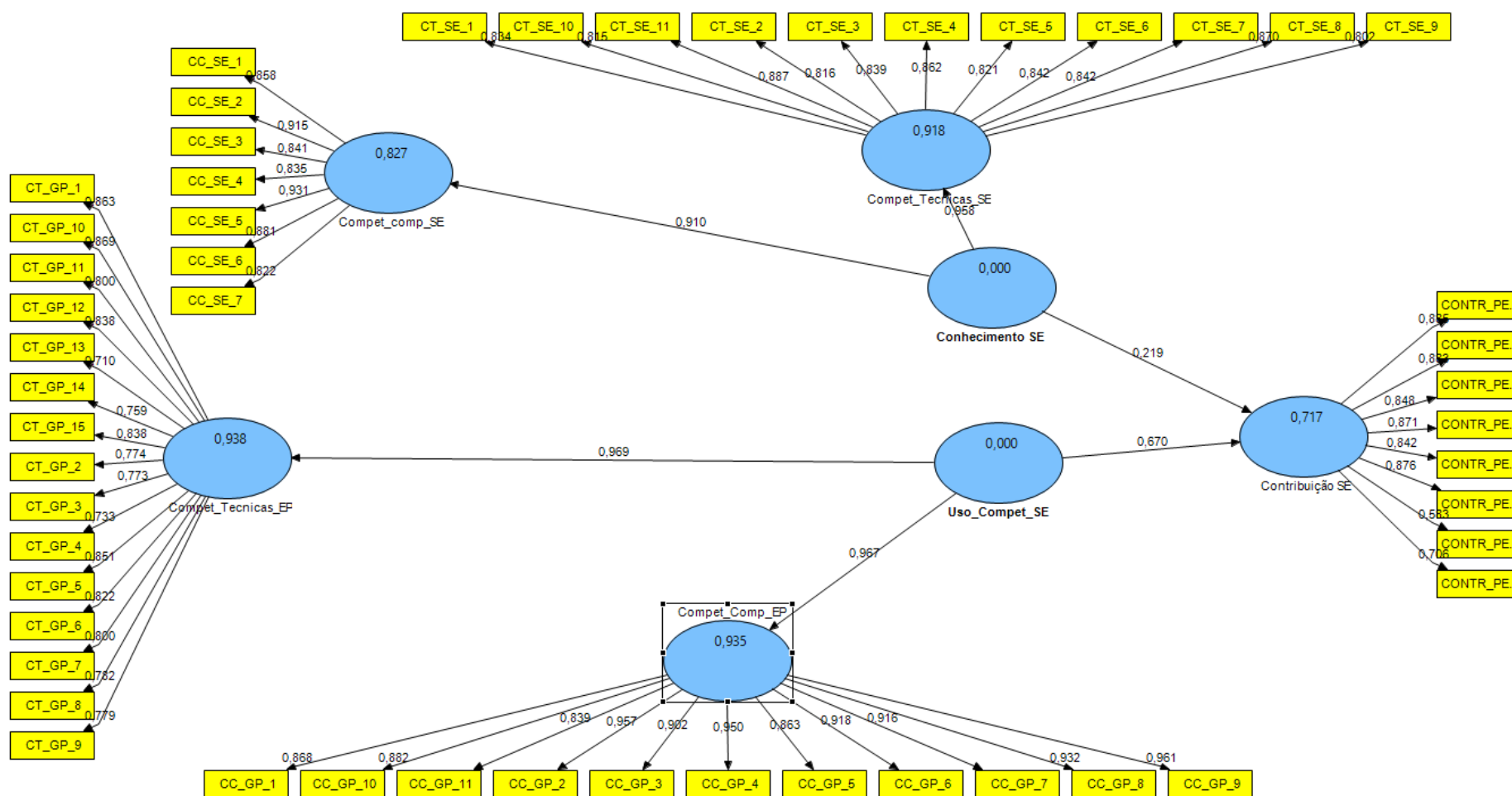


Figura 28. Modelo Teórico Estrutural  
Fonte: a pesquisa

Tabela 9. Teste das Hipóteses

Hipóteses	Relação esperada	Caminho	Carga original	Média reamostragem da bootstrapping	Erro padronizado	Teste t	Sig
<b>H1- O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências técnicas do profissional de secretariado beneficia os processos da gestão de projetos.</b>	+	Conhecimento SE Compet_Tecnicas_SE	-> 0,958	0,957	0,013	75,964	p<0,01
<b>H2- O conhecimento do gerente de projetos sobre as competências comportamentais do profissional de secretariado beneficia os processos da gestão de projetos.</b>	+	Conhecimento SE Compet_comp_SE	-> 0,910	0,902	0,043	21,113	p<0,01
<b>H3- O profissional de secretariado usa as competências técnicas e contextuais da equipe de projetos.</b>	+	Uso_Compet_SE Compet_Tecnicas_EP	-> 0,969	0,967	0,015	66,162	p<0,01
<b>H4- O profissional de secretariado usa as competências comportamentais da equipe de projetos.</b>	+	Uso_Compet_SE Compet_Comp_EP	-> 0,967	0,966	0,012	80,453	p<0,01
<b>H5- O gerente de projetos percebe a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências do SE.</b>	+	Conhecimento SE Contribuição SE	-> 0,219	0,308	0,229	0,959	N.S.
<b>H6- O gerente de projetos percebe a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos.</b>	+	Uso_Compet_SE Contribuição SE	-> 0,670	0,580	0,238	2,817	p<0,01

Fonte: a pesquisa

Nota: “N.S.” – Hipótese não suportada pelos dados empíricos.

#### 4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo analisou a percepção dos gerentes de projetos quanto à contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos, utilizando cinco construtos sobre as competências do SE e da equipe de projetos. O estudo ocupou-se ainda em verificar, na amostra pesquisada, a participação de projetos socioambientais nas organizações. A relação entre os construtos envolvidos na pesquisa foram representados pela utilização dos caminhos e indicaram boas condições para serem processados e analisados pelo software PLS-PM, para uma análise multivariada e permitiram o teste das hipóteses sugeridas para responder o problema da pesquisa.

A relação entre o conhecimento dos gerentes de projetos com os construtos de competências do SE apresentou resultados consistentes. O mesmo aconteceu entre o uso pelo SE e a relação com os construtos de competências da equipe de projetos, conforme apresentado a seguir.

No construto competências técnicas do SE verificou-se que os gerentes de projetos acreditam que o SE tem **capacidade de articulação** de acordo com os níveis de competências fixados pela organização, facilitando a conexão entre os membros da equipe e contribuindo para a boa execução de toda a gestão do projeto. Segundo Pinto et al (2010), em projetos socioambientais a falta de distribuição e a troca de informações limitam o sucesso do projeto.

O SE, segundo a percepção dos gerentes de projetos, tem uma **visão generalista da organização**, o que o capacita a ter uma visão ampla de tudo o que acontece a sua volta para perceber os problemas de uma forma mais rápida e eficiente e apontar possíveis soluções, contribuindo novamente para o sucesso do projeto (Leal & Fiates, 2013). Esta visão generalista também o habilita a trabalhar em diferentes tipos de projetos, favorecendo a execução estratégica das organizações e incorporando aspectos ambientais (Jabbour & Santos, 2008; Govindarajulu & Daily, 2004).

Na percepção dos gerentes de projetos sobre o **domínio dos recursos de expressão e de comunicação**, o SE tem esta competência, o que tende a diminuir as falhas de comunicação, que são motivos de fracasso dos projetos, apontado por autores como Piscopo e Silveira (2013); Kerzner (2010); Vezzoni et al. (2013); Bosch-Rekvelde et al. (2011); Lu et al. (2014), entre outros. A comunicação está em todas as fases do projeto e precisa ser transmitida às partes relevantes com precisão e consistência e poder contar com um SE para administrar essa comunicação, aumenta a possibilidade de haver um intercâmbio eficaz entre os membros e uma melhor compreensão de informações, entre as partes.

Os gerentes acreditam, certamente, que o SE tem **eficaz utilização das técnicas secretariais, com renovadas tecnologias**. Nessa competência o SE precisa ser especialista, por ser específica da sua prática profissional. O uso das técnicas secretariais inclui o conhecimento de tecnologia, resultando na segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações, como, por exemplo, a divulgação do próprio plano de comunicação do projeto, com suas ações e futuros resultados (PMI, 2013).

O **gerenciamento de informações**, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários, apresentou-se como uma das competências que os gerentes de projetos acreditam que o SE desenvolva. Esta competência contribui, juntamente com as competências de domínio de comunicação e eficaz utilização das técnicas secretariais, para a comunicação eficaz e a confidencialidade dos documentos (IPMA Brasil, 2012).

Outra competência que os gerentes de projetos acreditam que o SE possua, é a **gestão e assessoria administrativa** com base em objetivos e metas departamentais e empresariais. Essa assessoria do SE está voltada para realizar seu trabalho com foco nos objetivos e metas da organização, o que contribui para a governança na gestão de projetos (Krause, 2014).

As competências apresentadas foram validadas pelos gerentes de projetos. São competências bem desenvolvidas pelo Secretário Executivo e corroboraram com o referencial teórico pesquisado. Porém, há outras competências, que apesar da pesquisa mostrar que os gerentes de projetos acreditam que o SE as desenvolvem, causaram novidade no resultado, pois na literatura o SE (Almeida, Rogel & Shomoura, 2010; Barros et al, 2013; Lasta & Durante, 2008; Moreira & Olivo, 2012), estava apto para desempenhá-las, o que se esperava que os gerentes de projetos não apenas acreditassem, mas tivessem certeza que os SE as desenvolvessem. O **exercício de funções gerenciais**, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção é uma delas. A falta da certeza do gerente de projetos de que o SE a desenvolva, pode demonstrar que o SE não domina esta competência como deveria, pois o desenvolvimento de funções gerenciais faz parte da nova postura que o SE assumiu nos últimos anos (Barros et al, 2013). Isso pode ser uma verdade, ou ainda pode significar que o SE não está conseguindo demonstrar que domina essa habilidade, enquanto integrante de uma equipe de projetos.

Os gerentes de projetos também acreditam, mas não tem certeza sobre a **utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico** pelo SE. Novamente esta percepção pode estar correta ou ainda falta no SE segurança para apresentar essa competência. Talvez em uma situação diferente, enquanto secretário de um gestor e não parte integrante de uma equipe, o SE

consiga se posicionar melhor quanto a essa competência, que foi o apresentado no arcabouço teórico.

A **habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão** é outra competência que precisa ser melhor explorada pelo SE, enquanto membro de uma equipe de projetos, pois os respondentes também acreditam, mas não têm certeza sobre o seu desenvolvimento pelo SE. Da mesma forma que na competência de exercício de funções gerenciais e utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, o SE pode ter uma posição de ambidesteridade, ou seja, enquanto membro da equipe de projetos age de uma forma mais comedida e enquanto secretário de um gestor consegue desenvolver todas suas competências, conforme apresentado na literatura (Almeida, Rogel & Shomoura, 2010; Barros et al, 2013; Lasta & Durante, 2008; Moreira & Olivo, 2012).

Uma das competências que também apresentou novidade no resultado foi a adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando e equacionando soluções. Já há grupos de SE envolvidos em programas de qualidade, otimizando processos e rotinas de trabalho, gerando melhoria na comunicação e redução de custos (Neiva & D'Elia, 2014; Todorov et al., 2013), por isso se esperava que os gerentes de projetos tivessem certeza do seu desenvolvimento pelo SE e não apenas acreditassem. Para reverter esse resultado os SE podem pesquisar sobre os grupos já existentes para se familiarizar com os processos adotados e levarem para suas equipes de projetos.

O resultado da **capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos** também não era esperado. Essa competência deveria ser percebida pelos gerentes de projetos com certeza, pois faz parte das técnicas secretarias que o SE domine os recursos tecnológicos, gerando maximização e otimização dos mesmos (Almeida et al., 2010). Contradiz ainda o resultado da eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, que foi bem percebida pelos gerentes de projetos. É possível ponderar que o resultado da percepção dessa competência por parte dos gerentes de projetos de acreditar, mas não ter certeza, se deve ao fato do SE não estar ainda usando essa competência enquanto membro da equipe de projetos.

Diante desse resultado, é possível ponderar que o profissional de secretariado não esteja desenvolvendo satisfatoriamente essas competências, exigindo uma maior atenção por parte dos mesmos ou ainda que os currículos dos cursos de Secretariado Executivo não estão contemplando satisfatoriamente essas competências. Outra possibilidade é que o profissional de secretariado avaliado não tenha sua formação na área secretarial, pois as competências

técnicas são adquiridas na formação profissional (Leme, 2006), o que prejudicaria o seu desempenho.

No construto competências comportamentais do SE, as competências foram bem percebidas pelos gerentes de projetos. O resultado positivo da competência **receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia**, contribui diretamente com o sucesso do projeto, pois a literatura considera que a falta de liderança atrapalha a comunicação da equipe (Lu et al., 2014). A literatura ainda mostrou que as mulheres têm uma liderança transformacional maior que os homens (Tench & Moreno, 2015) e que a profissão de Secretariado é predominantemente feminina (Natalense, 1998; Neiva & D'Elia, 2014). A percepção do gerente de projetos sobre a liderança do SE para o trabalho em equipe, poderá melhorar o desempenho da equipe, se o gerente de projetos souber aproveitar esta competência do SE.

A percepção dos gerentes de projetos sobre a **iniciativa** do SE também foi percebida com certeza pelos respondentes. Este perfil do SE contribui até no momento de resolver problemas, já que não basta ter a solução é preciso tomar a iniciativa para fazer com que algo aconteça (Neiva e D'Elia, 2014). A **criatividade**, como competência do SE, novamente contribui para a resolução de problemas, pois em muitas situações é preciso ser criativo para enxergar em um problema, uma oportunidade (Neiva e D'Elia, 2014).

A competência **determinação** também foi percebida com certeza pelos gerentes de projetos no SE. A determinação pode levar a mudança e criar hábitos que geram compromisso, além de fazer com que a sua motivação foque em seus objetivos (Neiva e D'Elia, 2014). Este perfil é bem visto dentro de equipes de projetos que precisam de pessoas comprometidas com seus objetivos (Thamhain, 2012).

Ainda entre as competências comportamentais, analisou-se a percepção dos gerentes de projetos sobre a competência **vontade de aprender** do SE, que também apresentou resultado positivo. O interesse em aprender dentro de uma equipe de projetos pode gerar novos conhecimentos, além de formar pessoas críticas e motivadas, o que segundo Steenkamp (2014) também contribui para uma comunicação eficaz.

**Abertura às mudanças**, competência validada pelos gerentes de projetos, é requerida pelos membros de uma equipe de projetos para diminuir o risco de fracasso (Schoenhardt, 2014). Diante da necessidade de uma mudança no projeto, seja em relação ao escopo, custo, prazo, por exemplo, aqueles profissionais abertos às mudanças poderão apresentar melhores resultados. Poderão ainda se adaptar melhor a novos grupos, se necessário (Hemsley, 2002).

A competência **consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional**, também validada pelos gerentes de projetos, é desejável em um profissional, esteja ele trabalhando em qualquer setor da organização. Ainda mais se este setor for o de gestão de projetos, no qual é preciso garantir que o processo seja respeitado e conduzido de forma ética (IPMA Brasil, 2012).

A relação entre a percepção dos gerentes de projetos sobre o que o Secretário Executivo desenvolve, com os construtos competências técnicas, contextuais e comportamentais da equipe de projetos, apresentaram resultados validados pela pesquisa.

Nas competências técnicas e contextuais da equipe de projetos, os resultados mostraram que o Secretário Executivo ainda precisa se familiarizar melhor com essas competências, corroborando com a literatura (Piscopo e Silveira, 2013). Por um lado, pela visão generalista do SE, e não sendo ele especialista em gestão de projetos, era de se esperar que essas competências não fossem percebidas com certeza pelos respondentes. Por outro lado, sendo membro da equipe de projetos, o SE precisa desenvolver melhor essas competências, para uma maior contribuição como membro da equipe. Os resultados apontam quais as competências que o SE precisa dedicar mais atenção.

O resultado apresentado para a **gestão da qualidade** revelou a mesma percepção sobre a competência do SE “adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade”. É preciso que o SE reveja sua habilidade para essa competência, que é o alicerce do projeto (IPMA Brasil, 2012), pois conforme apresentado pela literatura, ela já deveria estar bem desenvolvida pelo SE (Neiva & D’Elia, 2014; Todorov et al., 2013).

Já a competência de **trabalho em equipe** entre as competências da equipe de projetos corroborou com a literatura e com o resultado da competência “receptividade e liderança para o trabalho em equipe, em busca da sinergia” e apresentou um expressivo resultado. Essa competência é priorizada na equipe de projetos, dentro da nova visão de gerenciamento estratégico de projetos (Sbragia et al., 2009). Com esta percepção é possível afirmar que a contribuição do SE na equipe de projetos poderá aumentar a integração da equipe, gerando resultados positivos.

Como era esperado, identificou-se um resultado positivo quanto a **comunicação em múltiplos níveis** e confirmou o resultado da competência “domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais”. A literatura pesquisada apontou que o SE tem um importante papel na comunicação eficaz, o que resulta em um

melhor resultado do projeto (Piscopo & Silveira, 2013; Huang, 2009; Neiva e D'Elia, 2014; Barros et al., 2013; Almeida et al., 2010).

O Secretário Executivo pode facilitar a comunicação entre todos os membros da equipe, entre a direção e também com os *stakeholders*, minimizando os ruídos de comunicação para disseminação das informações, seja em reuniões, redigindo as atas, em comunicados por *e-mails*, relatórios, além de tratar as informações de forma confidencial, por conta de sua responsabilidade ética (Bortolotto & Willers, 2005).

Um resultado expressivo foi em relação a competência **resolução de problemas**. Sendo ainda prazo, custo e riscos um fator de atenção em projetos, a resolução de problemas reduz o índice de riscos e descumprimento de prazo e custo (IPMA Brasil, 2012). Diante desse resultado, cabe aos gerentes de projetos aproveitarem essa competência do SE, principalmente, na fase de execução do projeto.

A **orientação a projetos** é uma competência contextual e já era esperado que o resultado não fosse positivo, pois é uma competência específica para gestão de projetos. Para que o Secretário Executivo desenvolva a eficácia necessária para contribuir mais efetivamente na equipe para condução do projeto, é preciso realizar cursos específicos em gestão de projetos. Quanto à **orientação a programas e a portfólio**, cabe a mesma orientação. É preciso entender que os programas formam o conjunto de projetos relacionados e, o portfólio, o conjunto de projetos não necessariamente relacionados. Apenas com o conhecimento específico em gestão de projetos é que o SE saberá como contribuir especificamente no controle, coordenação e otimização desses projetos, programas e portfólio (IPMA Brasil, 2012).

A **implementação de projetos, programas e portfólios** é outra competência contextual que também necessita do conhecimento específico em projetos, por isso, é compreensível o resultado apresentado, que foi o mais baixo de todos os outros, apesar de também validado. Para essa competência é necessário um conhecimento muito mais amplo da gestão de projetos, programas e portfólios.

Enquanto competência contextual a **organização permanente** abrange a relação entre projetos, que são temporários, e as outras entidades permanentes da empresa. Ter essa competência significa saber lidar com essas entidades permanentes, que detém os recursos para a realização do projeto. Surpreendentemente, os gerentes de projetos apresentaram um resultado positivo quanto ao uso pelo SE dessa competência. É possível acreditar que essa ocorrência se deva ao fato que para usar essa competência é preciso conhecer e se relacionar



com todos os níveis da organização e como apontado na revisão da literatura, isso faz parte do perfil do SE (Bruno, 2006; Halice et al., 2012; Neiva e D'Elia, 2014; Duncan, 2011).

Para usar o elemento de competência contextual **negócio** é preciso também se relacionar com a direção, para que haja uma perfeita comunicação entre o que o projeto precisa da direção e o que o projeto entregará no final. O resultado deveria ter acompanhado o da competência “organização permanente”, porém os gerentes de projetos não sabem ao certo se o SE tem esse quesito, necessitando entender melhor os projetos, programas e portfólio para poder ser esse elo com a direção e os *stakeholders*.

**Sistemas, produtos e tecnologias** são elementos de competência contextual que exigem bastante conhecimento do gerenciamento de projetos, inclusive do ciclo de vida dos projetos. Logo, não há relação positiva entre esta competência e o SE, exigindo novamente mais informação sobre gestão de projetos por parte do Secretário Executivo.

Na competência contextual **gestão de pessoas**, situação diferente foi encontrada, apresentando uma relação positiva. É possível entender esse resultado, visto que já na literatura foi apresentada essa competência bem desenvolvida pelo Secretário Executivo. Contudo, a competência gestão de pessoas para equipe de projetos envolve desde a contratação dos membros da equipe, como o desligamento deles no final, ficando a cargo exclusivo do gerente de projetos. Assim, essa competência não se aplica diretamente ao Secretário Executivo, que poderá apenas assessorar o gerente na parte burocrática do processo. Acredita-se que as respostas positivas se deram por conta da incorreta interpretação do significado desta competência dentro da gestão de projetos, por parte dos respondentes.

Competência contextual também específica do gerente de projetos, **saúde, segurança e meio ambiente**, como deveria ser, não apresentou uma boa relação com o Secretário Executivo. Novamente cabe apenas a assessoria do SE para garantir que haja saúde, segurança e respeito ao meio ambiente durante todas as fases do projeto.

Na competência contextual **finanças e contabilidade**, que envolve todas as ações de planejamento e monitoramentos dos custos do projeto, novamente é necessário conhecimento específico de gestão de projetos e também contabilidade. Dessa forma, não apresentou uma boa relação com o Secretário Executivo, exigindo que ele busque conhecimentos nessa área, para melhor assessorar o gerente de projetos. A competência **aspectos legais** se refere ao impacto da legislação sobre os projetos e programas. Essa responsabilidade cabe ao gerente de projetos, inclusive, com assessoria jurídica. Nessa competência o Secretário Executivo também precisa ter um conhecimento generalista sobre direito de contratos.

A relação entre as competências comportamentais da equipe de projetos e o Secretário Executivo apresentou resultados positivos. Esse resultado era esperado, já que as competências comportamentais da equipe de projetos estão relacionadas com as competências comportamentais do Secretário Executivo que já foram validadas anteriormente.

A competência **liderança** apresentou boa relação com o Secretário Executivo, sendo que em gestão de projetos essa competência é esperada do gerente de projetos, pois envolve preservar e potencializar a motivação dos membros da equipe em suas funções e tarefas. O Secretário Executivo pode contribuir com sua *expertise*, assessorando o gerente de projetos nessa tarefa. **Comprometimento e motivação** também são competências esperadas do gerente de projetos, que deve estar comprometido tanto com o projeto como com a equipe. Espera-se do SE que contribua para promover um ambiente onde essas características possam se desenvolver naturalmente em todos os membros da equipe, incentivando o *feedback*, respeito e reconhecimento (Neiva & D'Elia, 2014).

Ainda analisando as competências comportamentais da equipe de projetos, o **autocontrole** e a **descontração** também apresentaram resultados positivos. Em situações de pressão, como geralmente acontece na gestão de projetos, o autocontrole e a descontração são necessários para evitar e suavizar conflitos desnecessários (IPMA Brasil, 2012). O Secretário Executivo, possuindo e utilizando essas competências, saberá ser flexível e coibir situações estressantes, garantindo que o grupo faça o mesmo.

Outra competência analisada foi a da **assertividade**. Com o domínio dessa competência pelo Secretário Executivo, haverá contribuição maior na comunicação eficaz, pois um indivíduo assertivo sabe se comunicar de forma positiva e direta, em qualquer nível, favorecendo as relações entre os membros da equipe e, conseqüentemente, evitando conflitos (Neiva & D'Elia, 2014; IPMA Brasil, 2012).

A **abertura**, avaliada na pesquisa, é a habilidade de se relacionar com os outros membros da equipe, de uma forma acolhedora. Cabe ao gerente de projetos essa recepção até para que possa conhecer melhor a equipe e aproveitar a especificidade de cada um, porém, o Secretário Executivo também precisa ser aberto para adquirir a confiança de todos na equipe (IPMA Brasil, 2012).

A **criatividade**, também com resultado positivo, precisa estar presente em todos os membros da equipe, para ajudar, principalmente, na resolução de problemas. O Secretário Executivo, conforme visto anteriormente, tem essa competência e pode usá-la para assumir, inclusive, mais responsabilidades (Almeida, Rogel & Shomoura, 2010).

Para o sucesso do projeto é preciso que todos estejam **orientados para resultados**. Essa competência, validada no Secretário Executivo, significa que a atenção está voltada para a busca do melhor resultado e para que realmente esta competência seja colocada em prática, o Secretário Executivo precisa ter claro quais são os objetivos a serem atingidos com aquele projeto. Para complemento dessa competência é preciso também eficiência.

A **eficiência**, medida positivamente no Secretário Executivo, nesta pesquisa, é apresentada na literatura como competência básica do SE em todas suas atribuições (Almeida, Rogel & Shomoura, 2010; Barros et al, 2013; Lasta & Durante, 2008; Moreira & Olivo, 2012). Podemos afirmar que o gerente de projetos terá no SE um aliado para atingir os objetivos do projeto com eficiência.

Em relação a **negociação**, novamente com resultado positivo, é esperado que o Secretário Executivo, enquanto agente facilitador, saiba negociar de uma forma “ganha-ganha”, ou seja, que todos os envolvidos se sintam satisfeitos com o resultado. É possível ponderar que se o SE trabalhar essa negociação entre os membros da equipe isto ajudará no resultado final do projeto. E, para que todas as competências tenham sucesso, é preciso ser ético.

A **ética**, também com avaliação positiva na pesquisa, é fundamental para a condução da gestão de um projeto. Os gerentes de projetos podem contar com o Secretário Executivo em seguir as normas e regras de conduta da organização, além de manter a confidencialidade da informação (Bortolotto & Willers, 2005).

Os resultados encontrados sobre a contribuição do Secretário Executivo em cada fase do projeto, também foram, em geral, bem avaliados. No processo de iniciação os gerentes de projetos acreditam que o SE contribui. Diante desse resultado cabe ao SE conhecer melhor os processos da gestão de projetos, para contribuir expressivamente em cada fase. Principalmente, na fase de iniciação, onde é preciso gerar um conjunto de documentos, o SE pode contribuir no acompanhamento desses documentos. No processo de planejamento, o SE também contribui, segundo a percepção dos gerentes de projetos. Nessa fase, bastante operacional, o Secretário Executivo poderá ajudar no detalhamento de tudo o que será realizado no projeto, desde cronograma, análise de custos, até a definição da qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e partes interessadas. O processo de execução também recebe a contribuição do SE, conforme avaliado pelos gerentes de projetos. Nessa fase, o SE assessorará a equipe de projetos, para que tudo que foi definido, nas fases anteriores, seja executado. O processo de controle, novamente, segundo os gerentes de projetos, tem a contribuição do SE. Acontecendo paralelamente aos processos de

planejamento e execução, pode contar com o perfil flexível e caráter multifuncional do Secretário Executivo (Bortolotto & Willers, 2005; Moreira & Olivo, 2012). E, finalmente, no processo de encerramento do projeto, o resultado de que os gerentes de projetos acreditam que o SE possa contribuir, demonstra que o acompanhamento feito por esse profissional é eficaz e eficiente.

A certeza dos gerentes de projetos sobre a contribuição do Secretário Executivo, efetivamente na comunicação do projeto, corrobora com a revisão da literatura, que demonstrou o importante papel desse profissional para o sucesso da comunicação e consequentemente do projeto. Com esses resultados é possível afirmar que é principalmente na melhoria da comunicação que os gerentes de projetos possam contar com o SE, tanto na comunicação entre a equipe, como na comunicação com a direção e com os *stakeholders*.

O benefício dos processos da gestão de projetos por meio da análise do conhecimento dos gerentes de projetos, sobre o construto competência técnica do profissional de secretariado, foi testado pela hipótese **H1** e apresentou um bom conhecimento por parte dos gerentes, beneficiando os processos da gestão de projetos. A literatura pesquisada havia demonstrado que as empresas, de um modo geral, não acompanharam a evolução do SE, delegando apenas tarefas operacionais e não aproveitando seu potencial (Neiva & D'Elia, 2014; Huang, 2009; Halice et al., 2012; Bernardo e Nunes, 2013), o que mitigaria o resultado do seu desempenho.

Quanto às competências comportamentais, que são adquiridas pela experiência profissional e pessoal (Leme, 2006), correspondeu a hipótese **H2** e foi validada. Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia; iniciativa; criatividade; determinação; vontade de aprender; abertura às mudanças; consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional são competências que a maioria dos respondentes conhece no SE.

O uso pelo Secretário Executivo dos construtos competências técnicas e contextuais da equipe de projetos foi testado pela hipótese **H3** e também foi validada. As competências que apresentaram um maior resultado quanto a certeza pelo gerente de projetos de que o SE as realiza foram: trabalho em equipe, comunicação em múltiplos níveis; resolução de problemas e gestão de pessoas. Essas competências são apresentadas na literatura como deficientes nos membros da equipe de projetos, o que pode comprometer o sucesso dos projetos. A comunicação é vital para o sucesso de projetos (Rabechini Jr. et al., 2011, IPMA Brasil, 2012).

Algumas competências técnicas e contextuais, mesmo apresentando o resultado de que o gerente de projetos acredita que o SE desenvolve, requerem um conhecimento mais

profundo do Secretário Executivo, para que os gerentes de projetos tenham certeza. São elas: orientação a projetos; orientação a programas; orientação a portfólio; implementação de projetos, programas e portfólios; negócio; sistemas, produtos e tecnologias; saúde, segurança e meio ambiente; finanças e contabilidade e aspectos legais.

As competências comportamentais e o uso pelo Secretário Executivo foram testadas pela hipótese **H4** e validadas. Liderança; comprometimento e motivação; autocontrole; assertividade; criatividade; orientação para resultados; eficiência e ética são competências com uma relação positiva com o SE. Já descontração; abertura e negociação, são competências que merecem uma atenção especial por parte do Secretário Executivo, para que os gerentes de projetos tenham certeza de que o SE desenvolve.

A percepção do gerente de projetos sobre a contribuição do SE, levando em conta o conhecimento das competências do SE, foi testado pela hipótese **H5** e não há suporte teórico, de acordo com as evidências apresentadas, para acreditar que o conhecimento das competências do SE, por parte dos gerentes de projetos, que já possuem um Secretário Executivo na equipe, atrapalhem ou não na contribuição desse profissional dentro da equipe de projetos, portanto a H5 foi rejeitada.

Já a confirmação da hipótese **H6** atesta que os gerentes de projetos percebem a contribuição do Profissional de Secretariado na gestão de projetos, por conta das competências da equipe de projetos. Neste caso, levando-se em conta que muitas das competências do SE se relacionam com as competências da equipe de projetos, conforme apresentado na Figura 6, a rejeição da **H5**, não prejudica o modelo proposto para aferir a contribuição do SE.

Também foi avaliada a participação de projetos socioambientais nas organizações, mas o resultado causou preocupação. O número de projetos socioambientais, que estão em execução, não ultrapassou a 30% dos projetos gerenciados pelos respondentes. Diante dos benefícios que projetos socioambientais podem trazer (Peter & Swilling, 2014), esperava-se que um número maior deste tipo de projeto esteja sendo desenvolvido nas organizações participantes da pesquisa. Acredita-se que com a interação do Secretário Executivo em equipes de projetos esse número também poderá crescer, pois segundo o arcabouço teórico, o SE, além das competências para participar como membro da equipe também apresenta competências voltadas para a sustentabilidade (Todorov et al, 2013; Agüero, 2012).

Diante dos testes e resultados encontrados é possível afirmar que o modelo teórico (Figura 28) proposto é robusto. É possível observar nas relações propostas no modelo a demonstração da contribuição do Secretário Executivo dentro da equipe de projetos.

## 5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Como resultados deste estudo, verificou-se que as competências do Secretário Executivo são aderentes na equipe de gestão de projetos, podendo contribuir com uma gestão eficaz de projetos, inclusive em projetos socioambientais. Com este resultado, constatou-se que os gerentes de projetos poderão buscar no SE um apoio para alcançar o sucesso dos projetos.

O estudo também apresentou contribuições para os cursos de graduação em secretariado, apontando competências que necessitem melhor atenção para formação dos estudantes de secretariado, sendo elas: i) exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; ii) utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; iii) habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; iv) adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; e v) capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.

Uma terceira contribuição do estudo foi para os Secretários Executivos. Os resultados mostraram que muitas das competências que precisam ser aperfeiçoadas são aprendidas na formação do profissional, sendo assim, é fundamental que esse profissional seja graduado em secretariado. E, para aqueles já formados, precisam refletir se realmente não desenvolveram as competências apresentadas anteriormente, ou ainda, se for um caso de ambidesteridade, onde só conseguem usar estas competências enquanto secretário de um gestor, mas não enquanto membro de uma equipe de projetos, precisarão trabalhar essas competências dentro da equipe de projetos. Poderão ainda pesquisar grupos de qualidade já desenvolvidos por empresas, para melhorar sua competência de gestão da qualidade.

Dentro deste contexto, uma quarta contribuição pode estar relacionada às entidades sindicais, que representam a categoria, para que ofereçam mais cursos de aperfeiçoamento voltados para o desenvolvimento das competências, e ainda cursos de gestão de projetos, para desenvolver as competências de equipe de projetos que ainda não são de domínio do Secretário Executivo.

Como contribuição acadêmica, este estudo se dispôs a investigar as competências do Secretário Executivo dentro da equipe de gestão de projetos, uma vez que, são considerados incipientes estudos teóricos e empíricos com essa abordagem. Para as organizações, torna-se relevante, por permitir melhor resultado na gestão de projetos.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O mestrado é um divisor de águas entre a pós-graduação *latu sensu* e a *stricto sensu* e tem como um dos objetivos “estimular o desenvolvimento da pesquisa científica por meio da preparação adequada de pesquisadores” (Brasil, 1968). Neste sentido, a dissertação de mestrado é o ápice para verificar se o aluno atingiu este objetivo, tanto no sentido da contribuição para a ciência, como se está no caminho certo para se tornar um pesquisador. Para cumprir este requisito, este trabalho buscou levantar perguntas pertinentes ao problema proposto, para trazer contribuições para a ciência.

Buscou-se, nesta dissertação, responder a seguinte questão de pesquisa: “Qual a percepção do gerente de projetos quanto a contribuição do Secretariado Executivo na gestão de projetos socioambientais?”, por meio de um estudo quantitativo. A primeira dificuldade encontrada foi o pequeno número de trabalhos que envolvessem a gestão de projetos e o Secretário Executivo. A segunda dificuldade foi atingir um número significativo de gerentes de projetos que tivessem em sua equipe o profissional de secretariado, dificuldade esta superada pelo recebimento de um número maior de respostas do que o mínimo recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014). A escassez de pesquisas científicas sobre o tema só motivou ainda mais o pesquisador em se aprofundar no tema.

Para responder a questão de pesquisa, quatro objetivos específicos foram requisitados.

### 6.1 OBJETIVOS PROPOSTOS

O primeiro objetivo específico foi **identificar se os gerentes de projetos conhecem as competências do Secretário Executivo**, de modo a contribuir com a equipe de projetos. Separaram-se as competências do SE, segundo as DCN (2005), em i) competências técnicas; e ii) comportamentais, para consulta aos gerentes de projetos e solicitou-se aos respondentes que avaliassem em qual medida acreditavam que um Secretário Executivo possui as competências técnicas e comportamentais descritas, pois o levantamento teórico mostrou que os Secretários Executivos são subutilizados por conta do desconhecimento dos gestores sobre as suas competências (Neiva & D’Elia, 2014; Huang, 2009; Halice et al., 2012).

O resultado encontrado entre os respondentes, que já tem um Secretário Executivo em sua equipe, de que os gestores conhecem a maioria das competências do SE, indica que o conhecimento das competências do SE por parte dos gerentes de Projetos pode fazer a diferença na inclusão desse profissional na equipe, mas também é preciso que o SE se esforce para mostrar aos seus gestores, competências como: i) exercício de funções gerenciais, pois

este profissional tem com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; e ii) habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão e capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos, pois essas competências não são conhecidas pelos todos os respondentes, levantando-se uma nova hipótese de que o SE pode ter uma posição de ambidesteridade e agir diferentemente enquanto membro da equipe de projetos e enquanto secretário de um gestor ou ainda que as instituições de ensino não estão conseguindo formar o Secretário Executivo em todas suas competências.

O segundo objetivo visou **identificar as atividades exercidas pelo SE na gestão de projetos**. As competências de uma equipe de projetos (IPMA Brasil, 2012), foram separadas em dois grupos: i) competências comportamentais; e ii) competências técnicas e contextuais e submetidas a análise dos gerentes de projetos. Segundo a percepção do gerente de projetos, foi possível identificar as seguintes atividades do SE, na gestão de projetos: trabalho em equipe, comunicação em múltiplos níveis; resolução de problemas e gestão de pessoas. Corroborando com a literatura, a comunicação é uma forte competência do SE (Piscopo & Silveira, 2013), e ao mesmo tempo é um dos mais citados motivos de fracasso na gestão de projetos (Kerzner, 2010 e Vezzoni et al., 2013). As atividades relacionadas às competências técnicas e contextuais, apesar de identificadas também como exercidas pelo SE mostraram que precisam ser melhor desenvolvidas pelo Secretário Executivo e que, inclusive, sugere-se que as entidades representantes dessa profissão desenvolvam cursos de aperfeiçoamento sobre gestão de projetos, a exemplo do Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado de São Paulo, que já realiza.

Sendo essas atividades integrantes das competências do SE, esse resultado também responde ao terceiro objetivo de **analisar quais as competências do SE são aderentes às funções da equipe de projetos**. Solicitou-se ainda aos respondentes sua percepção sobre qual fase ou atividade da gestão de projetos existe a possibilidade de contribuição do Secretário Executivo. Em todas as fases do projeto (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) o Secretário Executivo contribui, mas é nas atividades de comunicação, tanto entre a equipe, como entre a direção e os *stakeholders*, há uma expressiva aderência com as competências do SE.

O quarto e último objetivo de **verificar, na amostra pesquisada, a participação de projetos socioambientais nas organizações**, não apresentou a resposta esperada. A revisão da literatura identificou a necessidade das organizações em desenvolverem projetos socioambientais, agregando valor ao negócio e contribuindo com o meio ambiente e com a qualidade de vida dos *stakeholders* (Porter & Linde, 1995a, 1995b; López, 1996; Kemp et al.,



2000; Lustosa, 2002; Weber, 2008; Kolk, 2010; Searcy & Elkhawas, 2012; Cheng et al., 2014). Porém, o número de projetos socioambientais desenvolvidos nas organizações ainda é pequeno diante da necessidade do planeta. A literatura também mostrou alguns exemplos do Secretário Executivo envolvido em projetos socioambientais, como o de ecoeficiência. A partir desta constatação é possível ponderar que a contribuição do SE pode ser maior ainda quando a organização tem projetos dessa natureza.

O cumprimento dos quatro objetivos específicos atingiu o objetivo geral de **analisar a percepção do gerente de projetos quanto à contribuição do SE na gestão de projetos**. O estudo realizado possibilitou confirmar que o gerente de projetos percebe a contribuição do SE na gestão de projetos por conta da aderência das competências do SE com as competências da equipe de projetos.

## 6.2 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

A resposta à questão de pesquisa: “Qual a percepção do gerente de projetos quanto à contribuição do Secretário Executivo na gestão de projetos?”, após o atendimento aos objetivos propostos, permitiram evidenciar a importância do SE para a gestão de projetos, pois o conhecimento por parte dos gerentes de projetos das competências do SE e a confirmação de que esse profissional usa as competências da equipe de projetos, enquanto membro dessa equipe.

O resultado retratou o que a pesquisadora já conhecia na prática, reforçando uma crença da falta de sinergia entre o Secretário Executivo e o gerente de projetos, que em sua maioria, diante do número pequeno de respondentes, ainda não integrou o Secretário Executivo a sua equipe de projetos.

## 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pela carência de trabalhos sobre o SE e a equipe de projetos, previa-se que a dificuldade de retorno dos respondentes seria uma limitação. Porém, com a conclusão deste estudo, acredita-se que o número de secretários envolvidos na equipe de projetos aumentará, em longo prazo, o que beneficiará outras pesquisas sobre o tema.

#### 6.4 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS

Para futuros trabalhos, sugere-se realizar uma pesquisa que possa comparar o sucesso de projetos em equipes com o Secretário Executivo e outras sem o Secretário Executivo. Além disso, a pesquisa também poderá ser reaplicada para um número maior de respondentes.

O tema projetos sustentáveis e o Secretário Executivo pode ser explorado, comparando as contribuições do SE em projetos em geral e em projetos socioambientais.

## REFERÊNCIAS

- Aguero, C. F. R. (2012). *La Secretaria Sustentable*. Posadas: Creativa.
- Almeida, F. O bom negócio da sustentabilidade (2002). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Almeida, W. G., Rogel, G. T. S., & Shimoura, A. S. (2010). Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, 1(1), 46-68.
- Arruda, L., & Quelhas, O. L. G. (2010). Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. *Boletim Técnico SENAC*. Rio de Janeiro, 36(3).
- Artico, J. A., & Cantarotti, A. (2013). O secretário executivo no âmbito da consultoria. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 11(1).
- Barbieri, J. C. (2011). *Gestão Ambiental Empresarial - Conceitos, Modelos e Instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. C., & Dias, M. (2002). Logística Reversa como Instrumento de Programas de Produção e Consumo Sustentáveis. *Tecnológica*, São Paulo/SP, 7(77), 58-69.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *RAE*, São Paulo, 50(2).
- Barbosa, S. M. C., & Durante, D. G. (2013). Secretariado Executivo e Empreendedorismo: Realidade ou Utopia? *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(1), 56-74.
- Barros, C. D. M. P., Silva, J. S., Lima, G. A., & Brito, D. G. S. (2013). As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 25-47.
- Bernardino, W. M., & Nunes, W. S. (2014). Responsabilidade Social: O Secretário Executivo como agente facilitador de Estratégias no Ambiente Corporativo. *Revista Expectativa*, Toledo, 13(13), 29-48.
- Bernhardt, D. (2004). *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Prentice Hall.
- Bíscoli, F. R. V., & Bilert, V. S. S. (2013). A evolução do secretariado executivo: caminhos prováveis a partir dos avanços da pesquisa científica e dos embates teóricos e conceituais na área. *Revista Expectativa*, Toledo, 12(12), 09-42.
- Borchardt, M., Wendt, M. H., Sellitto, M. A., Pereira, G. M. (2012). Assessment of the presence of design for environment (DfE) practices in the product development of a chemical company. *Revista Produção*, 22(1), 58-69.
- Bortolotto, M., & Willers, E. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, Toledo, 4(4), 45-56.

Bosch-Rekvelde, M., Jongkind, Y., Mooi, H., Bakker, H., & Verbraeck, A. (2011). Grasping project complexity in large engineering projects: the TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework. *International Journal of Project Management*, 29, 728–739.

Brasil. (1968). Decreto Lei no. 63.343, de 01 de outubro de 1968. Dispõe sobre a instituição de Centros Regionais de Pós-Graduação. Brasília, DF: CNPq. Disponível em: <http://centrodememoria.cnpq.br/dec63.343.html>.

Brasil. (1996). Lei n.º 9261, de 10 de janeiro de 1996. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm). Acesso em: 22 nov. 2014.

Brasil. (2010). Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010, Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm). Acesso em: 07 fev. 2014.

Brito, R. P., & Berardi, P. C. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: Um metaestudo. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 50, n. 2.

Bruno, I. M. (2006). O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

Carvalho, A., & Barbieri, J. C. (2010). Sustentabilidade e gestão da cadeia de suprimento: conceitos e exemplos. In: Vilela Junior, Alcir; Demajorovic, Jacques (Orgs). *Modelos e ferramentas de gestão ambiental – desafios e perspectivas para as organizações*. São Paulo: Senac.

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.

Carvalho, A. P., & Grisson, D. (2002). *Manual do Secretariado Executivo*. São Paulo: Difusão Cultural do Livro.

Cleland, D., & Ireland, L. R. (2002). *Gerência de Projetos*, Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35, 1–23.

CMMAD-Comissão Mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento (1991). *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

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

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

- Cooper, D., & Schindler, P. (2004). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 4, 169–184.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Dahabra, T. M. (2014). *A Maturity Model for a Sustainable Construction Industry* (Doctoral dissertation, American University of Sharjah).
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Dias, R. (2010). *Gestão ambiental*. São Paulo: Atlas.
- Drejer, A., & Riis, J.O. (1999). Competencies and competence development. *Technovation* 19, 631–644.
- Duncan, M. J. (2011). The Case for Executive Assistants. *Harvard Business Review*.
- Durand, T (1998). Forms of incompetence. I: Fourth International Conference on Competence, Based Management. Osb: Norwegian School of Management.
- Ebbesen, J. B., & Hope, A. J. (2013). Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints. *PM World Journal II (III)*.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books.
- Ethiraj, S. K., P. Kale, M. S., & Krishnan, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management J.* 26(1), 25–45.
- Farias Filho, J. R., & Almeida, N. O. (2010). Definindo Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, 1(2).
- Feldman, J. (2010). The new project management. *InformationWeek*, (1283), 14-16,18-26. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/768914642?accountid=43603>.
- Fleury, M.T.L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, 5(spe).
- Formentini, M., & Taticchi, P. (2015). Corporate Sustainability Approaches and Governance Mechanisms in Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 1-14.
- Fonseca, E. C., Parra, P. S., Azevedo, M. S., & Lopes, P. C. (2010). A secretária executiva no processo de governança corporativa na empresa familiar. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, 1(1), 01-24.
- Frame, J. D. (1999). *Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Gomes, A. F. (2011). Gestão ambiental: um novo desafio para os profissionais de recursos humanos? *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 16(1), 29-47.
- Galvão, M. (2006). Planejamento de Comunicação em Projeto. Curitiba: Revista Mundo PM, 6(1), 70-75.
- Gimenez, C., Sierra, V. (2013). Sustainable supply chains: governance mechanisms to greening suppliers. *J. Bus. Ethics*, 116(1), 189-203.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.
- Hair Jr, J. F., Money, A., Babin, B., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman.
- Hallows, J. E. (2002). The Project Management Office Toolkit. New York: Amacom.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.
- Hassini, E., Surti, C., Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal Production Economics*, 140(1), 69-82.
- Hope, A. J., & Moehler, R. (2014). Balancing projects with society and the environment: A project, programme and portfolio approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 358-367.
- Huang, Li-Ru. (2009). A Study of The Basic Competence for Secretary of Academic Units in Ming Chuan University. 2009, 94f. (Master's Thesis). Ming Chuan University, Taipei.
- Hubbard, D. G., & Bolles, D. L. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *PM World Journal PMO Framework and PMO Models*, IV(I), 1-22.
- IPMA Brasil. (2012). National Competence Baseline 3.0, Comitê Editorial do NCB da IPMA.
- ISO 14045 - International Standard. (2012). Environmental management – Eco-efficiency assessment of product systems – Principles, requirements and guidelines: ISO 14045.
- ISO 10006 - International Organization for Standardization. (2003). ISO 10006: Quality management – guidelines to quality in project management.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Jabbour, A. B. L. de S. (2009). A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 10(4), 32-56.

- Jiji, L. M., Schonfeld, I. S., Smith, G. A. (2015). Capstone Interdisciplinary Team Project: A Requirement for the MS in Sustainability Degree. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(2).
- Kabongo, J. D. (2013). Design for Environment. In Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Das Gupta, A. (eds.). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. London: Springer. 780-786.
- Kemp, R., Smith, K., & Becher, G. (2000). How should we study the relationship between environmental regulation and innovation? Relatório final do DGIII-IPTS Research Programme.
- Kerzner, H. (2010). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kloppenber, T., & Opfer, W. A. (2002) The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations and Predictions. *Project Management Journal*, 33(2), 5-19.
- Knoepfel, H., Albergarias, R., & Rocha, L. (2012). Competências em Gestão de Projetos – A IPMA e seu modelo de gestão por competências. *Curitiba: Revista Mundo PM*, 43.
- Kolk, A. (2010). Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business* 45 (4), 367-374.
- Krause, W. (2014). *ISO 21500-Orientações sobre Gerenciamento de Projetos: Diretrizes para o Sucesso*. Brasport.
- Lasta, A., & Durante, D. G. (2008). A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. *Secretariado Executivo em Revista, Passo Fundo*, 4, 49-65.
- Leal, F. G., & Fiates, G. G. S. (2013). Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 30-57.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Leite, P. R. (2009). *Logística Reversa: Meio ambiente e Competitividade*. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Leme, R. (2006). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Likert, R. A. (1932). Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22(40), (1-55).
- López, A. (1996). *Competitividad, innovacion y desarrollo sustentable: una discusión conceptual*. Buenos Aires: Cénit.
- Lu, Y., Luo, L., Wang, H., Le, Y., & Shi, Q. (2014). Measurement model of project complexity for large-scale projects from task and organization perspective. *International Journal of Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.005>.

- Lustosa, M. C. J. (2002). Meio ambiente, inovação e competitividade na indústria brasileira: a cadeia produtiva do petróleo. 2002. Tese (doutorado em economia da indústria e da tecnologia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Maçaneiro, M. B., Catczu, T. S., & de Lara Korchaque, E. (2012). Assessoria executiva na padronização e organização de processos administrativos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(1), 109-133.
- Malhotra, N. K. (2010). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K., Lopes, E. L., Veiga, R. T. (2014). Structural Equation Modeling With Lisrel: An Initial Vision. *Revista Brasileira de Marketing – Remark*. 13(2), 28-43.
- Martens, M. L., Brones, F., & Carvalho, M. M. (2013). A Perspectiva da Sustentabilidade no Gerenciamento de Projetos: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista de Gestão e Projetos-eISSN: 2236-0972*, 4(1), 165-195.
- Martins, A. G., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2ª edição. Brasil: Atlas.
- Martins, C. B., Genghini, A. L., & Todorov, M. C. A. (2011). A resiliência na atuação profissional em secretariado. *Secretariado Executivo em Revist@*, 7, 9-20.
- Martins, C. B., Terra, P. M., Maccari, E. A., & Vicente, I. (2010). A formação do profissional em Secretariado Executivo no mercado de trabalho globalizado. *Revista de Gestão e Secretariado*, 1(1), 69-89.
- Maxime, D., Marcotte, M., & Arcand, Y. (2006). Development of eco-efficiency indicators for the Canadian food and beverage industry. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 636-648.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (1988). O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. *Revista de Administração*, São Paulo, 23(2), 93-98.
- Mazzioni, S., Diel, F. J., Diel, E. H., Kruger, S. D., & Klann, R. C. (2014). Análise dos indicadores de valor adicionado das empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) comparados às demais empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(2), 159.
- Moreira, K. D., & de Olivo, L. C. C. (2012). O profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(1), 30-53.
- Mota, A., & Magalhães, V. (2013). A equipe de projetos e a atuação do profissional em secretariado. M. E. S. D’Elia, M. Amorim, & M. Sita (Orgs). *Excelência no secretariado* (pp 343-349). São Paulo: Ser Mais.
- Müller, K. (2013). Design for Environment. In Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Das Gupta, A. (eds.). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. London: Springer, 45-52.



Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações – Um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.

Natalense, M. L. (1998). *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Neiva, E. G., & D'Elia, M. E. (2014). *As novas competências do profissional de secretariado*. São Paulo: IOB (3a. ed.).

Nunes, C., & de Souza, F. S. (2011). *Gestão por Competência: Sob a Perspectiva do Secretário Executivo*. Fazu em Revista, (07).

Oliveira, O. J. (Org.) (2003). *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*. Cengage Learning Editores.

Oliveira, S. A. (2011). *Brevíssimo tratado conceitual da assessoria: para entender o secretariado*. Guarapuava: Gráfica Ideal.

Orsato, R., Mendes-Da-Silva, W., Garcia, A. S., Monzoni, M., & Simonetti, R. (2014). Sustainability Indexes: Why Join in? A Study of the 'Ise' in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, In Press. doi, 10.

Pandey, S. K. (2015). Developing Interpersonal Attitudes and Skills An imperative for corporate. *International Journal of Research*, 2(1), 121-126.

Patah, L., & Carvalho, M. M. (2003). O processo de implementação de um project Management Office. In: *Seminário Gestão de Projetos*. SUCESU-SP. São Paulo.

Peter, C., & Swilling, M. (2014). Linking Complexity and Sustainability Theories: Implications for Modeling Sustainability Transitions. *Sustainability*, 6(3), 1594-1622.

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. [Working paper]. Center for Research on Information Technology and Organizations, U.C. Irvine.

Pinto, J. S., Anholon, R., Moretti, D. C., & Alves, V. A. (2010). Análise de Projetos Ambientais Tomando por Base as Diretrizes do PMBoK® 2004. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace – RACEF*, 2, 1-10.

Pires, G. S., Vasconcelos, E. O. F., & Gomes, S. C. (2014). Logística Reversa: Uma Estratégia de Sustentabilidade para as Organizações. *Educação, Cultura e Desenvolvimento Regional*, 2(1).

Piscopo, M. R., & Silveira, F. F. (2013). The Role of the Administrative Professional in the Management of Complex Projects. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 210-228.

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

PMI - Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. (5a. ed.). Newtown Square, USA: PMI Publications.

Porter, M. E. & Linde, C. (1995a) Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.

- Porter, M. E., & Linde, C. (1995b). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, 18(2), 409-424.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. *Revista RAE-Eletrônica*, 2(1), 1-17.
- Reich, R. (1994). *O trabalho das nações*. São Paulo: Educator.
- Renwick, D. W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Reyes, T., Millet, S., & Bissaud, D. (2006). Study of Ecodesign integration process in French companies. In: 13 CIRP International Conference On Life Cycle Engineering, Belgium.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing e-ISSN: 2177-5184*, 13(2), 56-73.
- Rodrigues, L. C., & Pradella, S. (2010). O Profissional de Secretariado alavancando a Gestão por Processos. In: XVII Congresso Nacional de Secretariado. XVII CONSEC - Congresso Nacional de Secretariado.
- Rosen, C. M. (2001). Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. *California Management Review*, 43(3), 9-20.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 [Resumo]. In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Resumos (p. 459). Brasília.
- Santos, G. T., Schuster, M. M., & Pradella, S. (2013). Gestão da qualidade versus gestão por processos: metodologias unidas para dar maior competitividade à indústria. *Secretariado Executivo em Revista*, 9, 51-64.
- Sarkis, J. (2006). The adoption of environmental and risk management practices: Relationships to environmental performance. *Ann Oper Res*, 145, 367-381.
- Sbragia, R., Rodrigues, I.; Piscopo, M., & Moreira, N. V. A. (2009). Gerenciamento de projetos - avanços e tendências na pesquisa acadêmica. Curitiba: *Revista Mundo PM*, 27, 52-58.
- Schelle, H., Ottmann, R., & Pfeiffer, A. (2006). *Project Manager*. German Association for Project Management, Nuernberg Germany, ISBN 3-924841-30.6, 550 p.
- Schoenhardt, M. B., Pardais, V. C., & Marino, M. R. (2014). Why Projects Fail (and What We Can Do About It). 10th International Pipeline Conference. Alberta, Canada. doi:10.1115/IPC2014-33515.

- Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production* 35, 79-92.
- Sebrae (2011). *As pequenas empresas do Simples Nacional*. Brasília: Sebrae.
- Seiffert, M. E. B. (2005). *ISO 14001: sistemas de gestão ambiental*. São Paulo: Atlas.
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Soares, F.H., & França, S. L. B (2013). *Competências para a sustentabilidade: uma contribuição para o desenvolvimento de pessoas no tema em questão*. 9º. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro.
- Soler, A. M. (2013). *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. In M. E. S. D'Elia, M. Amorim, & M. Sita (Orgs.). *Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios* (pp. 335-342). São Paulo: Ser Mais.
- Souza, A. P., Maier, C., & Maçaneiro, M. B. (2013). *Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Atividades Secretariais*. *Revista Expectativa*, Toledo, 7(12), 77-100.
- Souza, M. T. S. (1993). *Rumo a prática empresarial sustentável*. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 33(4), 40-52.
- Souza, V. A., Viana, J. C., & Alencar, L. H. (2008). *Uma Análise do Gerenciamento da Comunicação em Empresas de Grande Porte em Pernambuco*. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro.
- Starec, C., Gomes, E. B. P., & Bezerra, J. (Org.). (2005). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Steenkamp, D. H. (2014). *Project teams: The relationship between motivation and communication as experienced by it and business members* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Telles, R. (2001). *A Efetividade da Matriz de Amarração de Mazzon nas Pesquisas em Administração*. *Revista de Administração*. São Paulo 36(4), 64-72.
- Tench, R., Moreno, A., (2015) *Mapping communication management competencies for European practitioners: ECOPSI an EU study* ", *Journal of Communication Management*, 19(1).
- Thamhain, H. J. (1993). *Team Building in Project Management* in: Cleland, D.I. & King, W.R. *Project Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Thamhain, H. J. (2012). *The Changing Role of Team Leadership in Multinational Project Environments*. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, 3(2), 4-38.
- Todorov, M. C. A. (2013). *O profissional de secretariado e a sustentabilidade*. M. E. S. D'Elia, M. Amorim, & M. Sita (Orgs.). *Excelência no Secretariado* (pp 367-374). São Paulo: Ser Mais.

- Todorov, M. C. A., Kniess, C. T., & Chaves, M. S. (2013). As competências do profissional de secretariado na implantação de projetos sustentáveis. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 189-209.
- Todorov, M. C. A., Kniess, C. T., & Martins, C. B. (2013). Competências de Gerentes de Projetos Sustentáveis. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 4(3), 98-118.
- Todorov, M. C. A., Kniess, C. T., Martins, C. B., & Martins, S. B. (2014). Avaliação de um projeto de Ecoeficiência segundo as práticas em gerenciamento de projetos. *Revista Expectativa*, Toledo, 13(13), 121-138.
- Torquato, G. (1991). *Cultura, poder, comunicação e imagem*. São Paulo: Pioneira.
- Valeriano, D. L. (1998). *Gerência em Projetos: Pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Makron Books.
- Vasconcellos, E. P. G.; Hemsley, J. (2002). *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., & da Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 4(1), 116-137.
- Wang, N., Yao, S., Wu, C. C., & Jiang, D. (2015). Critical factors for sustainable project management in public projects. *International Association for Management of Technology - IAMOT 2015*.
- WBCSD. (1992). *The World business council for sustainable development. Eco-efficiency leadership for improved economic and environmental performance*. Genebra: WBCSD.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: a company level measurement approach for CSR. *European Management Journal* 26, 247-261.
- Wee, Y. S., & Quazi, H. A. (2005). Development and validation of critical factors of environmental management. *Industrial Management & Data Systems*, 105(1), 96-114.
- Wright, J.T.C., Silva, A. T. S., & Spers, R. G. (2010). O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 7(3), 174-197.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA AOS GERENTES DE PROJETOS

Prezado(a) Senhor(a),

A gestão de projetos não é uma disciplina nova, mas está finalmente recebendo a importância que merece dentro das organizações e da literatura. O gerenciamento de projetos evoluiu para ser mais colaborativo entre os líderes e os membros da equipe, garantindo uma adoção mais rápida de mudanças e trazendo muitos benefícios, se bem acompanhado.

Isto requer a gestão de fatores humanos, exigindo profissionais que contribuam para este desenvolvimento e as competências dos líderes de projetos e de sua equipe são o diferencial de uma organização.

Diante deste contexto, a presente pesquisa (survey) tem o objetivo de analisar quais as competências do Secretário Executivo estão associadas à execução de projetos, na perspectiva do Gerente de Projetos.

A sua contribuição é de extrema importância para esta pesquisa. O questionário completo é constituído por três blocos. São necessários aproximadamente 15 minutos de seu tempo para responder à pesquisa, sendo que nenhuma informação sigilosa será solicitada. O nome da sua organização não será mencionado nas análises e conclusões deste estudo. Caso a empresa necessite de um documento de comprometimento de sigilo, por favor, solicite por e-mail para [madu4@hotmail.com](mailto:madu4@hotmail.com).

É muito importante que todas as questões sejam respondidas. O questionário deve ser respondido pelo gerente de projeto ou, pelo responsável pelo gerenciamento de projeto e que tenha hoje, ou teve nos últimos doze meses, um profissional de secretariado na equipe.

Desde já agradecemos sua colaboração e se for de seu interesse, podemos enviar o resultado da pesquisa. Para que isso seja possível, indique seu e-mail no questionário.

Autora: Maria do Carmo Assis Todorov (mestranda de Administração-Gestão de Projetos - UNINOVE) – [madu4@hotmail.com](mailto:madu4@hotmail.com)

Co-autora: Prof. Dra. Claudia Terezinha Kniess – [kniesscl@yahoo.com.br](mailto:kniesscl@yahoo.com.br)

O questionário deve ser respondido pelo gerente de projeto ou, pelo responsável pelo gerenciamento do projeto e que tenha hoje, ou teve nos últimos doze meses, um profissional de secretariado na equipe.

Peço que você aponte os itens que melhor caracterizam a empresa em que você atua.

**Qual o porte da empresa? (Sebrae, 2011)**

- de 10 a 49 funcionários
- de 50 a 99 funcionários
- acima de 100 funcionários

**Qual o ramo de atividade da empresa?**

- Advocacia
- Educacional
- Automotiva
- Indústria
- Auditoria
- Saúde
- Bancário
- Serviços
- Comércio
- TI
- Construção Civil
- Outro: \_\_\_\_\_

**Qual o tipo da empresa?**

- Privado
- Público
- Misto

**Em qual estado Brasileiro você presta serviços atualmente?**

\_\_\_\_\_

**Quais tipos de projetos são desenvolvidos em sua empresa?**

- Socioambientais
- Outros: \_\_\_\_\_

**Esses projetos seguem as boas práticas do PMBOK (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)?**

- Sim, ao menos parcialmente
- Sim, integralmente
- Não

Peço-lhe que indique o seu nível de concordância em relação às afirmativas abaixo. Se você acreditar que o Secretário Executivo possui a competência indicada, assinale a coluna 5 (Certamente tem). Caso você acredite que o Secretário Executivo não possui a competência indicada, assinale a coluna 1 (Certamente não tem). Caso sua opinião seja intermediária, indique a coluna que melhor represente sua opinião. Lembro que não existem respostas certas ou erradas e o importante é saber como você avalia cada uma das competências abaixo quando pensa em um Secretário Executivo. Geralmente, sua primeira opinião é a mais adequada.

**Em qual medida você acredita que o Secretário Executivo possui as competências técnicas abaixo?**

<b>Competências Técnicas do Secretário Executivo</b>	<b>Certamente não tem (1)</b>	<b>Acredito que não tenha (2)</b>	<b>Não sei (3)</b>	<b>Acredito que tenha (4)</b>	<b>Certamente tem (5)</b>
Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Competências Técnicas do Secretário Executivo</b>	<b>Certamente não tem (1)</b>	<b>Acredito que não tenha (2)</b>	<b>Não sei (3)</b>	<b>Acredito que tenha (4)</b>	<b>Certamente tem (5)</b>
Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Em qual medida você acredita que o Secretário Executivo possui as competências comportamentais abaixo?**

<b>Competências Comportamentais do Secretário Executivo</b>	<b>Certamente não tem (1)</b>	<b>Acredito que não tenha (2)</b>	<b>Não sei (3)</b>	<b>Acredito que tenha (4)</b>	<b>Certamente tem (5)</b>
Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vontade de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abertura às mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Na sua opinião, quais componentes técnicas e contextuais em projetos são desenvolvidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos?**

<b>Competências Técnicas e Contextuais em Gestão de Projetos</b>	<b>Certamente não desenvolve (1)</b>	<b>Acredito que não desenvolva (2)</b>	<b>Não sei (3)</b>	<b>Acredito que desenvolva (4)</b>	<b>Certamente desenvolve (5)</b>
Gestão da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação em múltiplos níveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolução de Problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação a projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação a programas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação a portfólio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de projetos, programas e portfólios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização Permanente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas, produtos e tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanças e Contabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspectos Legais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Na sua opinião, quais competências comportamentais em projetos são desenvolvidas pelo Secretário Executivo na gestão de projetos?**

<b>Competências Comportamentais em Gestão de Projetos</b>	<b>Certamente não desenvolve (1)</b>	<b>Acredito que não desenvolva (2)</b>	<b>Não sei (3)</b>	<b>Acredito que desenvolva (4)</b>	<b>Certamente desenvolve (5)</b>
CCP1. Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP2. Comprometimento e Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP3. Autocontrole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP4. Assertividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP5. Descontração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP6. Abertura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP7. Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP8. Orientação para resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP9. Eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP10. Negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCP11. Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Na sua percepção, em qual fase ou atividade de gestão de projetos existe a possibilidade de contribuição do Secretário Executivo?**

	<b>Certamente não pode (1)</b>	<b>Acredito que não pode (2)</b>	<b>Não sei (3)</b>	<b>Acredito que pode (4)</b>	<b>Certamente pode (5)</b>
Processo de Iniciação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de Planejamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de Execução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de Controle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de Encerramento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação entre a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação equipe e direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação equipe e stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Para traçar um perfil do respondente, pedimos a gentileza de responder as perguntas abaixo:**

**Sexo:**

( ) Masculino ( ) Feminino

**Qual sua idade?**

\_\_\_\_\_

**Escolaridade:**

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Nível Tecnológico

( ) Nível Superior

( ) Pós-graduação

**Há quantos anos você está nessa função (não importa se é na empresa atual ou em outras nas quais você já deixou de colaborar)?**

\_\_\_\_\_

**Quantas pessoas você coordena atualmente?**

\_\_\_\_\_

Agradecemos por sua colaboração para essa pesquisa acadêmica. Caso você queira receber os resultados da pesquisa após a conclusão do estudo, pedimos que você identifique seu e-mail no campo abaixo.