



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GABRIELLA SOARES DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PROJETOS: ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO**  
**ASSESSOR EM PROJETOS TECNOLÓGICOS**

**FORTALEZA**

**2019**

GABRIELLA SOARES DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS: ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO  
ASSESSOR EM PROJETOS TECNOLÓGICOS

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

O1g OLIVEIRA, GABRIELLA SOARES DE.  
GESTÃO DE PROJETOS : ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO ASSESSOR EM  
PROJETOS TECNOLÓGICOS / GABRIELLA SOARES DE OLIVEIRA. – 2019.  
60 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Prof. Dr. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

1. Gestão de Projetos. 2. Tecnologia da Informação. 3. Secretariado Executivo. I. Título.

CDD 651.3741

---

GABRIELLA SOARES DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS: ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO  
ASSESSOR EM PROJETOS TECNOLÓGICOS

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Me. Daniela Giareta Durante  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Emiliano Sousa Pontes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha mãe, Maria das Dores Soares.

A minha avó, Terezinha Menezes Soares.

A meu esposo, Bruno Rodrigues de Paula.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora, Professora Me. Daniela Giaretta Durante e Professor Me. Emiliano Sousa Pontes pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Ao Diretor de Operações Caio César Henrique por permitir a realização da pesquisa dentro da empresa.

Ao Gestores de Projeto Rhuan Victor Crescêncio e Marcelle Maia por interessarem-se no crescimento e desenvolvimento do aluno.

“O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2019, n.p).



## RESUMO

O secretário executivo pode atuar em diversos campos de trabalho, incluindo-se a área de Tecnologia da Informação. Esta pesquisa tem por objetivo analisar as contribuições do secretário executivo para a gestão de projetos em Tecnologia da Informação. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de pesquisa-participante e documental. Como estratégias de pesquisa elegeu-se a observação-participante e análise documental, tendo como instrumentos o roteiro de observação e de análise de documentos. Para o registro das informações utilizou-se o diário de campo. A interpretação das informações foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Conclui-se, que o secretário executivo tem conhecimento sobre gestão de projetos - aprendido em sala de aula (possibilitado por meio das diretrizes curriculares do curso) implementado através da experiência no mercado de trabalho. As contribuições do secretário executivo para a gestão de projetos em Tecnologia da Informação facilitam o alcance de objetivos e metas da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Tecnologia da Informação. Secretariado Executivo.

## **ABSTRACT**

The executive secretary can work in various fields of work, including the area of Information Technology. This research aims to analyze the contributions of the executive secretary for the management of projects in Information Technology. Methodologically, a qualitative and descriptive research was carried out, through research-participant and documentary. As research strategies, participant-observation and documentary analysis were chosen, using as instruments the observation and analysis of documents. For the recording of the information the field diary was used. The interpretation of the information was performed through the technique of content analysis. It is concluded, that the executive secretary has knowledge about project management - learned in the classroom (made possible through the course guidelines) implemented through experience in the labor market. The contributions of the executive secretary to the management of projects in Information Technology facilitate the achievement of objectives and goals of the company.

**Keywords:** Project Management. Information Technology. Executive Secretariat.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Símbolos de padronização para o fluxo de processos .....	20
Figura 2	- Interpretação dos documentos, decisão e início/fim por meio de símbolos de padronização.....	21
Figura 3	- Fluxograma <i>Project Lifecycle</i> .....	37
Figura 4	- Fluxograma <i>Project lifecycle inputs</i> .....	38
Figura 5	- Fluxograma dos <i>Inputs</i> de Editais.....	39
Figura 6	- Fluxograma de <i>Inputs</i> Clientes.....	40
Figura 7	- Fluxograma de <i>Project Execution</i> .....	41
Figura 8	- Tipos de investimentos de recursos.....	43
Figura 9	- Fluxograma Projeto com Recursos da Lei de Informática.....	44
Figura 10	- Plano de Trabalho.....	45
Figura 11	- Rubricas.....	46
Figura 12	- Acompanhamento de bolsistas.....	47
Figura 13	- Fluxograma de Relatório Demonstrativo Anual.....	48

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Business Intelligence
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CND	Certidão Negativa de Débitos
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DoD	<i>Definition of Done</i>
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IPI	Imposto sobre Produto Industrializado
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPB	Processo Produtivo Básico
RDA	Relatório Demonstrativo Anual
RFID	Rádio <i>Frequency</i> Identification
RG	Registro Geral
TI	Tecnologia da Informação
TJLP	Comissão de Valores Mobiliários
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
PMI	<i>Project Management Institute</i>
CATI	Comitê da Área de Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PROJETO TECNOLÓGICO E O SECRETARIADO EXECUTIVO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de projetos: aspectos gerais.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Secretariado Executivo: gestão de projeto e a tecnologia da informação.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1</b>	<i>Secretariado Executivo em gestão de projeto.....</i>	<i>21</i>
<b>2.2.2</b>	<i>Secretariado Executivo em gestão de projeto de Tecnologia da Informação.....</i>	<i>22</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Campo e sujeito da pesquisa.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Estratégias de Pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4</b>	<b>Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5</b>	<b>Técnica de análise dos dados.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>A empresa investigada e a atuação do profissional de Secretariado Executivo.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.1</b>	<i>A empresa investigada.....</i>	<i>29</i>
<b>4.1.2</b>	<i>A atuação do profissional de Secretariado Executivo.....</i>	<i>30</i>
<b>4.1.2.1</b>	<i>O percurso do profissional de Secretariado Executivo em empresa de gestão de projetos em Tecnologia da Informação.....</i>	<i>32</i>
<b>4.1.2.2</b>	<i>Análise documental: a Lei de Informática e a Lei do Bem.....</i>	<i>33</i>
<b>4.1.2.2.1</b>	<i>Lei da Informática.....</i>	<i>34</i>
<b>4.1.2.2.2</b>	<i>Lei do Bem.....</i>	<i>35</i>
<b>4.2</b>	<b>Fluxogramas e figuras.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1</b>	<i>Mapeamento do processo de gestão de projetos em tecnologia da informação da Empresa C Tecnologia.....</i>	<i>36</i>
<b>4.2.2</b>	<i>As contribuições da atuação secretarial na gestão de projetos em tecnologia da Informação.....</i>	<i>42</i>

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de projeto é necessária nas mais diversas empresas e campos de atuação. Gera um produto de qualidade, que é desenvolvido a cada projeto com maior eficiência. Nesse sentido, torna-se relevante para a melhoria dos processos das empresas, conforme ZANON; NARDELLI (2008) explanou, as organizações se encontram cada vez mais orientadas ao melhoramento contínuo de seus processos, sempre visando ao empreendedorismo e conseqüente competitividade, o planejamento estratégico deve ser permanentemente acompanhado e revisado. Demanda, portanto, sua composição por inúmeros projetos como: melhoria de produtos, criação e desenvolvimento de produtos, melhorias internas, mudanças organizacionais, gestão estratégica, entre outros. Ou seja, fica explicitada que a utilização de projetos se torna útil estratégia de transformação da realidade. Acerca da atuação secretarial na gestão, destaca-se que:

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente com relação à formação das Secretárias Executivas, e a procura é por um profissional com postura de gestora e assessora. Assim os cursos de atualização envolvem vários temas (RIZZI., 2013, p. 137).

Existe demanda por secretários executivos com perfil de gestor e assessor. Podemos perceber, a partir do comentário de Rizzi (2013), que o secretário executivo precisa de formação cada vez mais aperfeiçoada, voltada para gestão e assessoria. Se faz necessário o constante aperfeiçoamento, que envolve os mais diversos temas.

O fato inegável é que os profissionais que sabem aproveitar as facilidades das ferramentas tecnológicas têm na TI uma grande aliada para essa evolução pessoal e profissional, que ao longo dos anos vem contribuindo, consideravelmente, na mudança do perfil dos profissionais – e ao profissional de Secretariado não seria diferente (ADELINO, 2012, p. 6)

A partir dessas reflexões, esta pesquisa visa responder à seguinte questão norteadora: quais são as contribuições do secretário executivo em projetos tecnológicos? Parte-se da ideia de que a atuação do secretário executivo pode oferecer contribuições relevantes para o processo de gestão de projeto na área de TI, visto que as diretrizes do curso e a formação curricular deste profissional incluem conhecimentos de gestão e Tecnologia da Informação (TI).

O secretário executivo não é mais responsável somente por funções técnicas de secretaria (como atendimento ao público e redação de documentos), muito embora essas tarefas ainda façam parte da rotina de trabalho do profissional. O secretário executivo desempenha tarefas gerenciais e estratégicas nas organizações, competências necessárias à

gestão, conforme se ressalta a seguir:

Diante do que foi exposto em relação às competências gerenciais, apresentam-se a seguir as competências do secretário executivo. Com a transformação e o reconhecimento, o profissional antigo dá lugar a um profissional com conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura quanto de comportamento organizacional, os quais são as bases da gestão secretarial. Assim, faz-se mister que esse profissional seja conhecedor técnico e comportamental dos objetivos da organização, conheça os principais clientes, saiba as prioridades da organização e esteja interessado em contribuir para o crescimento da empresa (BARROS *et al.*, 2013, p. 35).

Percebe-se um amadurecimento na profissão de Secretariado Executivo. O profissional de hoje não exerce somente atribuições técnicas da profissão. O secretário executivo precisa conhecer a organização, suas prioridades, seus clientes e o foco da empresa. O secretário executivo deve ter interesse no desenvolvimento da empresa e buscar contribuir.

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar e mapear as contribuições do secretário executivo para a gestão de projeto em Tecnologia da Informação e como objetivos específicos:

- a) Conhecer a participação do secretário executivo na gestão de projetos de Tecnologia da Informação.
- b) Mapear o processo de gestão de projetos em Tecnologia da Informação.
- c) Discutir as contribuições da atuação secretarial na gestão de um projeto de Tecnologia da Informação.

O interesse da pesquisadora em estudar o tema proposto, teve motivação a partir da sua atuação em uma empresa de TI, como assessora do gestor para a elaboração e implementação de projetos. Nessa atuação, percebeu-se que existe espaço para o secretário executivo como assessor neste segmento. Ainda existe muito a ser explorado na área de TI. Percebe-se que as organizações da área de gestão de projeto necessitam de profissionais aptos para a gestão e assessoria em elaboração e implementação de projetos a serem desenvolvidos na empresa (devido ao tamanho e complexidade dos projetos).

Considera-se que a formação secretarial oportuniza o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que possibilitam o desenvolvimento de um perfil profissional apto para desenvolver atividades de assessoria na gestão de projeto. As diretrizes nacionais para os cursos de graduação em secretariado executivo dão ênfase a isso BRASIL (2005a) Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional

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

Apesar de o secretário executivo possuir formação que o capacita para atuar em gestão de projeto, percebe-se carência de estudos teóricos e empíricos sobre essa temática. Em um levantamento acerca do tema, no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foram localizados dois artigos acerca da atuação secretarial em gestão de projeto. Os estudos identificados abordam assuntos, como: as competências do secretário para a implementação de projetos sustentáveis (TODOROV; KNISS; CHAVES, 2013), o papel do profissional de Secretariado na gestão de projetos complexos (PISCOPO; SILVEIRA, 2013). Entretanto, não foram encontrados artigos sobre a atuação secretarial em assessoria e gestão em projetos de TI. Ressalta-se a relevância desta pesquisa por contribuir para a obtenção de subsídios teóricos e empíricos acerca da atuação do secretário executivo como assessor organizacional em gestão de projetos de TI.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, abordando o tema a ser explorado, o objetivo geral e os objetivos específicos. O segundo capítulo apresenta a gestão de projeto tecnológico e o secretariado executivo,

abordando a gestão de projeto: aspectos gerais, o secretário executivo em gestão de projeto e o secretariado executivo em gestão de projeto de TI. O terceiro capítulo apresenta a metodologia, abordando a classificação da pesquisa, campo e sujeito da pesquisa, estratégias da pesquisa, instrumento de coleta de dados e técnica de análise dos dados. O quarto capítulo apresenta a análise, abordando a empresa investigada e a atuação do profissional de secretariado executivo com fluxogramas; através do percurso do profissional de Secretariado Executivo em empresa de gestão de projetos em TI e análise documental (*lei da informática e lei do bem*). O quinto capítulo apresenta as considerações finais, abordando os principais resultados e o que foi concluído com esta pesquisa.

## 2 GESTÃO DE PROJETO TECNOLÓGICO E O SECRETARIADO EXECUTIVO

Este capítulo apresenta:

- Gestão de projeto: aspectos gerais – onde aborda a história da gestão de projetos e a criação do *Project Management Institute* (PMI);
- Secretariado Executivo: gestão de projeto e a tecnologia da informação – onde aborda o Secretário Executivo em gestão de projeto geral e em tecnologia da informação.

### 2.1 Gestão de projeto: aspectos gerais

Na década de 60, o gerenciamento de projeto foi considerado ciência. As organizações de diferentes ramos de atuação começaram a visualizar o benefício do trabalho produzido com as técnicas de projetos e a necessidade da aproximação de diferentes departamentos e profissões. O objetivo era proporcionar um ambiente para os gerentes de projeto se reunir, compartilharem informações e debaterem problemas comuns. Como resultado, nasceu o PMI. Sobre esse aspecto, observa-se que:

Pouco tempo depois, os documentos de formalização foram preenchidos na Pensilvânia, assinado por cinco pessoas, os quais são oficialmente reconhecidos como os fundadores do PMI - James Snyder, Eric Jenett, Gordon Davis, A.E. "Ned" Engman e Susan C. Gallagher. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE., 2019a, n.p)

O PMI é uma associação orientada a profissionais envolvidos em gerenciamento de projeto. Com o intuito de melhorar sua organização, ele é separado de acordo com capítulos, que seguem a categorização de regiões geográficas.

Isso quer dizer que cada membro do PMI está ligado a um capítulo e em companhia dos demais profissionais da mesma região, realiza trabalhos voluntários para disseminar as melhores técnicas do gerenciamento de projeto ao conhecimento dos outros profissionais. A ideia dessa integração é proporcionar melhorias contínuas no setor e a valorização da atuação dos profissionais que nele atuam.

Para a execução de projetos, é necessário um gestor de projeto apto para desempenhar atividades de forma concisa e gerando resultados positivos. Os gerentes de projetos:

São pessoas organizadas, apaixonadas e bem orientadas para um objetivo, que compreendem o que os projetos têm em comum e sabem do seu papel estratégico pela qual as organizações obtêm sucesso, aprendem e mudam. Gerentes de projetos são agentes de mudanças: eles próprios estabelecem os objetivos de um projeto e usam habilidades e competência para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe do projeto. Eles tiram proveito da adrenalina organizada de novos desafios e a responsabilidade de conduzir a resultados. Eles trabalham bem sob pressão e se sentem confortáveis diante de mudanças e da complexidade de ambientes dinâmicos [...]. Os gerentes de projetos cultivam as habilidades das pessoas para desenvolver confiança e comunicação entre todas as partes interessadas do projeto: seus patrocinadores, aqueles que farão uso dos resultados do projeto, aqueles que dispõem dos recursos necessários e os membros da equipe do projeto. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2019c, n.p)

Conforme explicado pelo PMI, o gestor de projeto tem um papel importantíssimo no desenvolvimento do projeto. Ele é o elo de entendimento entre empresa que contratou usuários do sistema, empresa contratada e os desenvolvedores.

Uma empresa com gestão de projetos eficiente traz diversas inovações e controle das atividades a serem desempenhadas. A gestão de projetos é um conjunto de práticas e competências utilizadas para planejar, executar, monitorar e controlar os projetos de uma organização, independentemente do tamanho ou da complexidade desses projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2019d). Sobre sua importância, pode-se considerar que:

Devido às necessidades de adaptação a ambientes criados pelas tecnologias contemporâneas, o futuro de muitas organizações humanas passam a depender da capacidade de conceber, planejar, executar e avaliar atividades orientadas para projetos. Esta previsão se deve ao fato de que os processos envolvidos no trabalho com projetos proporcionam a estrutura, o foco, a flexibilidade e o controle adequados para a realização de mudanças e introdução de inovações, dentro de prazos e recursos limitados, com melhores resultados (MOURA; BARBOSA, 2017, n.p.)

A gestão de projeto evoluiu de um conjunto de processos recomendável para uma metodologia tida como obrigatória para a sobrevivência da empresa. Uma das maneiras de evoluir reside no gerenciamento dos projetos que desenvolvem. A leitura é um processo que envolve algumas habilidades, entre as quais a interpretação do texto e a sua compreensão (Bastos e Keller, 2006, p. 38).

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Segundo Souza (2014) como os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento dos mesmos funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado. Mapear um processo

implica que a representação gráfica deste processo pode ser utilizada para mostrar com maior clareza os fatores que afetam o seu desempenho. O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados. E assim reduzir custos. Na Figura 1 pode-se observar símbolos utilizados com o propósito de representar graficamente (e de forma padrão) um processo, de acordo com o tipo de atividades que os compõe. O fluxograma será utilizado como modo de mapeamento do processo.

Figura 1 – Símbolos de padronização para o fluxo de processos

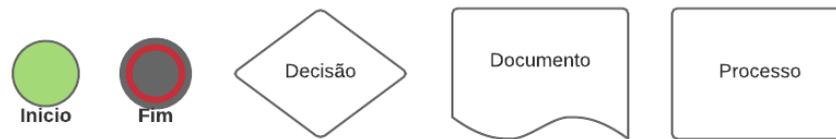
	OPERAÇÃO
	TRANSPORTE
	INSPEÇÃO
	ESPERA
	ESTOCAGEM/ARMAZENAMENTO

Fonte: elaborada pela autora (2019)

Lucas et al (2015), aponta o fluxograma como, graficamente, o coração do mapeamento de processos, frequentemente utilizado para fins de processamento de informações. A simbologia do fluxograma foi proposta pelo casal Gilbreth, em 1921. Inicialmente foram propostos 40 símbolos. Em 1947 a American Society of Mechanical Engineers (ASME) definiu cinco símbolos para o diagrama de fluxo de processo (RIBEIRO, FERNANDES E ALMEIDA, 2010).

De acordo com Barnes (1892), que o mapeamento de processos pode ser representado por um fluxograma onde se representa suas sequencias de atividades ou passos, em uma ordem cronológica de ocorrências, e se desenha de forma padrão cada uma dessas etapas, através, por exemplo, dos símbolos representados na Figura 1.

Figura 2 – Interpretação dos documentos, decisão e início/fim por meio de símbolos de padronização



Fonte: elaborada pela autora (2019)

Os documentos, decisão e início/fim serão interpretados de acordo com os símbolos expostos na figura 2. De acordo com Barnes (2004), o fluxograma de processo é utilizado para se desenhar um processo de maneira simplificada, por meio de alguns símbolos padronizados. Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) definem fluxograma de processo como um recurso visual, utilizado pelos engenheiros com a finalidade de se analisar sistemas de produção, identificando as possibilidades de melhorias na eficácia dos processos. O fluxograma de processos pode ser considerado como uma notação mais simplificada que utiliza símbolos como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, para representar um processo.

## 2.2 Secretariado Executivo: gestão de projeto e a tecnologia da informação

### 2.2.1 Secretariado Executivo em gestão de projeto

A literatura sobre a profissão de Secretariado Executivo mostra que esta é uma ocupação antiga e importante desde o tempo dos escribas. Ao longo da história, essa profissão evoluiu e ganhou notoriedade não apenas no mundo dos negócios, mas também na academia, com o surgimento de vários programas de graduação e técnicos. Acerca da origem secretarial considera-se:

Os sujeitos conhecidamente mais antigos a realizar esta atividade com grande expressão intelectual foram os escribas. O escriba era o personagem da antiguidade que dominava amplos conteúdos intelectuais, principalmente a escrita, o que significava um grande privilégio nesta época. Utilizava tais habilidades para assessorar a mando dos regentes da política, filosofia ou da guerra. (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 81)

Devido às características do ambiente de negócios e seu alto ritmo, o secretário executivo está em constante mudança. O atual cenário de negócios, no qual a complexidade é uma característica relevante, exige não apenas que os executivos construam novas capacidades de gerenciamento, mas também que seus assistentes desempenhem um papel mais estruturado no gerenciamento de projeto. Existe uma lacuna de conhecimento em relação à participação do profissional de secretariado executivo na gestão de projeto. Espera-se que o secretário executivo contribua para aumentar a qualidade e a produtividade. Por isso, além de seu conhecimento técnico, o secretário deve conhecer a área funcional do executivo e a indústria que a empresa concorre. Sobre a atuação secretarial na gestão, vale ressaltar que:

O profissional de Secretariado, com a crescente evolução da profissão, sentiu a necessidade de mudança do seu perfil, incluindo características empreendedoras e intraempreendedoras para se manter competitivo no mercado, pois são profissionais criativos, flexíveis e visionários; indivíduos persistentes na superação de obstáculos, características essas evidenciadas na construção permanente e pelas peculiaridades do seu próprio trabalho (BARBOSA; DURANTE, 2013, p. 62).

Através das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005a), citadas no capítulo 1, pode-se perceber claramente que a formação superior capacita o secretário executivo para a gestão de projeto. Este profissional desenvolve conhecimentos necessários à gestão, como: ética, atenção aos *stakeholders*, empreendedorismo e inovação, foco em melhoria contínua, foco nas pessoas, liderança, prontidão para mudança, respeito à diversidade e valorização do diálogo. A profissão de secretariado está regulamentada pelas Leis 7377/1985 (BRASIL, 1985) e 9261/1996 (BRASIL, 1996), tendo suas competências definidas.

### ***2.2.2 Secretariado Executivo em gestão de projeto de Tecnologia da Informação***

Conforme se observa RACHED; ROVAI (2018) da informalidade e ausência de quaisquer metodologias estamos convergindo para um novo ciclo de mudanças de enfoque nos serviços de TI. Cada vez mais as técnicas focadas na melhoria dos processos de TI, e nas novas tecnologias orientadas a serviços e alinhadas com resultados em termos de geração de valor têm advindo e provocado substanciais mudanças de abordagens.

O gerenciamento de projeto em TI, quando bem executado (atendendo às solicitações do cliente) torna-se um poderoso mecanismo. Além da recompensa financeira, o

valor acrescentado também é a recomendação do cliente a seus parceiros. É importante observar que:

As empresas líderes em inovação organizaram sua lógica de trabalho para atender a novas demandas de forma ágil. *Google, Alibaba, AirBnb e Uber* são exemplos de cases de sucesso em gestão de projetos. Mesmo empresas tradicionais como *Volvo, Exxon Mobil e Microsoft* também apostam em inovação por meio de gestão de projetos para permanecerem na liderança de seus mercados (MENDES, 2018, p. 1).

Ao receber a demanda concluída, o cliente eleva o nível de confiança que tem na organização, propendendo a elegê-la em uma demanda futura e a indicá-la a parceiros com quem conservam um relacionamento amigável. Com boas avaliações, a confiança do mercado na empresa de TI cresce, estabelecendo seu nome e elevando-a no posicionamento com relação às suas concorrentes. Sobre a competitividade, ressalta-se:

No mundo contemporâneo de intensa competição, o foco principal de todas as organizações é a satisfação do cliente. Portanto, tornou-se essencial para uma organização não só concluir um projeto dentro do orçamento e prazo, mas também entregá-lo com qualidade de classe mundial. Projetos bem-sucedidos, processos consistentes e sustentáveis, produtos e resultados além das expectativas e a satisfação do cliente são apenas um punhado de vantagens que as organizações de topo podem conseguir [...]. Somente as empresas que conseguirem fazer isso, serão capazes de fazer justiça a voz do cliente (VOC) e, conseqüentemente, estarão em melhor posição para aumentar seus lucros e a participação no mercado (SHOBHIT, 2009, n.p.)

O secretário executivo é influenciado pela Tecnologia da Informação, assim como outras profissões. Com o avanço da tecnologia, as atividades desenvolvidas pelo secretário executivo sofreram modificações. Conforme destacado:

Observa-se diante do exposto que o secretário executivo tem domínio de diversas áreas do conhecimento podendo ocupar um espaço significativo junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia, ampliando suas possibilidades profissionais e expandindo o seu campo de atuação (DUTRA *et al.*, 2018, p. 187)

O secretário executivo pode participar do fluxo da gestão de projeto elaborando diversos documentos. Na gestão de projeto em tecnologia da informação não seria diferente. O secretário executivo não pode realizar atividades de gestão de projeto que requeiram capacidade técnica e conhecimento específico, mas este profissional pode realizar diversas atividades da gestão de projeto que requerem habilidade de gerenciamento. Lembrando que o secretário executivo deve ter conhecimento sobre a área em que atua.

### 3 METODOLOGIA

Segundo (ZANELLA, 2011) o termo metodologia significa estudo do método. Isto é, o estudo dos caminhos para se chegar a um determinado fim. Neste capítulo, são apresentados os caminhos metodológicos percorridos para a realização da pesquisa, apresentando:

- Classificação da pesquisa;
- Campo e sujeito da pesquisa;
- Estratégias de pesquisa;
- Instrumento de coleta de dados; e
- Técnica de análise dos dados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Esta monografia tem como classificação: pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva, pesquisa participante e pesquisa documental. Pesquisa qualitativa, pois busca-se a compreensão, analisa o comportamento humano (do ponto de vista do autor), tem dados subjetivos (perspectiva de dentro), realidade dinâmica e resultados não representados numericamente. Tem como característica o pesquisador como instrumento fundamental, preocupação do investigador e enfoque intuitivo. ZANELLA (2011) ressalta que a pesquisa qualitativa trabalha com dados qualitativos, com informações expressas nas palavras orais e escritas, em pinturas, em objetos, fotografias, desenhos, filmes etc. A coleta e a análise não são expressas em números.

Pesquisa descritiva conforme explicitado RAMPAZZO (2005) observa, registra, analisa, correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano. Pesquisa participante é uma pesquisa em que o pesquisador entra em contato com os pesquisados e interage entre eles. Essa interação visa resolver problemas encontrados durante o processo da pesquisa participante. Segundo ROCHA (2004), há na pesquisa participante um componente político

que possibilita discutir a importância do processo de investigação tendo por perspectiva a intervenção na realidade social.

Foi realizada, ainda, pesquisa documental, a qual é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente. A pesquisa documental tem objetivos específicos e pode ser um rico complemento à pesquisa a ser desenvolvida:

Semelhante à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental se utiliza de fontes documentais, isto é, fontes de dados secundários. Os dados documentais, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa [dados secundários internos] como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, entre outros, e externos, como as publicações [censo demográfico, industrial] e resultados de pesquisas já desenvolvidas. Em função da natureza dos documentos – qualitativos ou quantitativos – o planejamento, a execução e a interpretação dos dados seguem caminhos diferentes, respeitando as particularidades de cada abordagem (ZANELLA, 2011, p. 37)

A pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva, pesquisa participante e pesquisa documental proporcionam metodologia segura. Elas são ideais para essa pesquisa, pois por ser qualitativa podemos passar o ponto de vista do autor, por ser descritiva podemos descrever os fatos e por ser uma pesquisa participante visa resolver problemas encontrados durante a participação. E ainda existe a pesquisa documental, para apresentar dados seguros à pesquisa.

### **3.2 Campo e sujeito da pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa da área de TI, a qual neste trabalho foi denominada de C Tecnologia, visando manter em sigilo a sua identificação. A C Tecnologia atua em Pesquisa & Desenvolvimento (desenvolvimento de *software*, *hardware* e eletrônica embarcada, inclusive no regime de inovação aberta), fábrica de *software*, sistemas especializados e *outsourcing*. A C Tecnologia assessora e executam projetos conjuntamente com empresas, institutos e órgãos que desejem modernizar-se e/ou gerar novos produtos através de incentivos governamentais à inovação (entre eles estão Lei da Informática, Lei do Bem, FINEP, BNDES, entre outros incentivos governamentais) (DIÁRIO DE CAMPO, 2018, 2019).

A pesquisa foi realizada por meio de observação e intervenção em atividades que

a pesquisadora desenvolve no âmbito da empresa. Esta trabalha como assessora organizacional, prestando assessoria à direção e os gestores de projetos. Foram utilizados fluxogramas como recurso para o mapeamento do ciclo de vida da gestão de projetos da empresa e mapeamento do que o secretário executivo pode ou não desenvolver dentro de uma empresa de tecnologia da informação. Vale ressaltar que a participação do secretário executivo em gestão de projetos é algo inovador e que demanda a credibilidade consolidada no secretário.

### 3.3 Estratégias de Pesquisa

Nesta pesquisa foram utilizados como estratégias de pesquisa a de observação participante e a análise documental. Na estratégia de pesquisa observação participativa, o pesquisador assume o papel de membro do grupo. Por isso, trata-se de uma observação natural. Este método tem como vantagens o acesso rápido a dados privados, possibilitando esclarecimentos. Destaca-se que a pesquisa participante:

Consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste... em geral, são apontadas duas formas de observação participante: a) Natural. O observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga e b) Artificial. O observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações (LAKATOS; MARCONI, 2017b, p. 90-91).

A estratégia de análise documental é realizada a partir de documentos, contemporânea ou retrospectiva, considerada cientificamente autêntica, conforme se ressalta a seguir:

A análise documental, também chamada de pesquisa documental, envolve a investigação em documentos internos [da organização] ou externos [governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras]. É uma técnica utilizada tanto em pesquisa quantitativa como qualitativa (ZANELLA, 2011, 118)

Utilizar estratégias de pesquisa é importante, pois facilita a coleta dos dados e o entendimento do que será apresentado. As informações são cruciais para o desenvolvimento da pesquisa e o entendimento dos dados tem um importantíssimo papel no projeto.

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

Nesta pesquisa foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: diário de campo, roteiro de observação participante e roteiro de análise documental.

O diário de campo consiste em um instrumento de anotações, com espaço suficiente para comentários e reflexões. Nele se anotam todas as observações de fatos, fenômenos sociais, acontecimentos e relações verificadas. Trata-se de um:

Caderno de notas em que o pesquisador registra as conversas informais, observações do comportamento durante as falas, manifestações dos interlocutores quanto aos vários pontos investigados e ainda suas impressões pessoais, que podem modificar-se com o decorrer do tempo (ARAÚJO *et al.*, 2013, v. 15, p. 53).

No roteiro de observação participante, o observador partilha por meio de um roteiro, na medida em que as circunstâncias o permitam, as atividades, as ocasiões, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade. Nesse sentido,

O pesquisador “não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado” (RICHARDSON *et al.* 2007, p. 261), o que possibilita compreender com mais clareza e profundidade a realidade que observa (ZANELLA, 2011, p. 122)

Roteiro de análise documental é uma técnica decisiva para as pesquisas; é aquela realizada a partir de documentos, contemporânea ou retrospectiva, considerada cientificamente autêntica. Consiste em uma série de operações que visam estudar documentos no intuito de compreender circunstâncias sociais e econômicas (GARCIA JÚNIOR; MEDEIROS; AUGUSTA, 2017, p.10). O roteiro é a técnica ideal para coletar os dados para essa pesquisa, pois facilita a compreensão e apresenta dados verídicos, concretos e autênticos. São de grande importância para o entendimento das informações prestadas.

### 3.5 Técnica de análise dos dados

A análise dos dados é o processo para dar significado aos dados coletados, permitindo a análise dos mesmos a luz da literatura, e posteriormente, a redação das conclusões: É a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (LAKATOS; MARCONI, 2017b, p. 35). Utiliza-se a técnica análise de

conteúdo para analisar os dados. Esta técnica divide-se em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. Compreende-se essa técnica como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Para tanto, procedeu-se as etapas propostas por (BARDIN, 2011). Inicialmente, foi feita a pré-análise, por meio da organização e escolha dos documentos. Realizou-se a leitura dos materiais (registros observados e documentos analisados). Em seguida, foi feita a escolha dos documentos que possibilitaram respostas às questões da pesquisa. Na etapa de exploração do material, realizou-se a análise propriamente dita a partir da sistematização e da codificação dos dados. Na etapa de codificação, a qual corresponde a uma modificação dos dados coletados (BARDIN, 2011), as informações consideradas mais relevantes consideradas para a análise.

Quanto ao tratamento dos resultados e à interpretação; os dados foram organizados, mapeados e apresentados por meio de fluxogramas referentes aos processos de gestão de projetos, bem como de forma descritiva, especialmente, no que se refere à observação participante. Os fluxogramas foram construídos pela pesquisadora, através do software *online* livre *Lucidchart*.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados:

- A empresa investigada;
- A atuação do profissional de Secretariado Executivo;
- Relação entre a prática e a teoria de sala de aula, documentos manipulados, elo entre as diretrizes curriculares e o que o mercado precisa do profissional e análise documental das leis utilizadas pela empresa em projetos que envolvam incentivos fiscais do governo).

### **4.1 A empresa investigada e a atuação do profissional de Secretariado Executivo**

#### ***4.1.1 A empresa investigada***

A empresa, C Tecnologia, atua no setor de Tecnologia da Informação. Seus principais serviços prestados são o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis e não customizáveis. Tem o território cearense como sua principal área geofísica. Seus objetivos estão diretamente ligados em atender ao mercado no que se refere a soluções tecnológicas, ter seriedade e comprometimento com seu resultado.

A missão desta empresa é agregar aos clientes e sociedade, soluções tecnológicas diferenciadas e inovadoras que elevem o seu patamar de competitividade. Sua visão está envolvida em ser um referencial de confiabilidade e excelência reconhecido naturalmente pelos resultados de seus serviços e produtos. Seus valores estão em confiabilidade, honestidade, inovação, coerência, foco, comprometimento com o resultado, sustentabilidade ambiental e social.

A C Tecnologia foi fundada em 2005, tendo como objetivo atender ao mercado cearense de Tecnologia da Informação, que na época começava a atingir um patamar mais

maduro no que tange às negociações que envolviam Sistemas de Informação, fossem elas desenvolvimento sob demanda ou implantação de *softwares* de prateleira.

Logo de início, posicionou-se como provedora de soluções de *software* para arquitetura *web* tendo como principais clientes, órgãos e entidades governamentais, universidades, institutos de pesquisa e desenvolvimento, além do mercado corporativo. Atuou, em regime de cooperação apoiando governos, entidades e empresas que desejavam implantar em seus ambientes, soluções que possuíssem aderência completa aos seus modelos de negócio

A partir de 2009, atenta à expansão que poderia galgar a nível nacional e internacional, a C Tecnologia reformulou sua estrutura organizacional, admitindo investimentos que permitiram a entrada de novos sócios, além de sua incorporação a um grupo. Através dessas mudanças, intensificou sua atuação em pesquisa, desenvolvimento e inovação, elegeu áreas temáticas de atuação, entre elas a administração pública, logística, empresarial e saúde, e tecnologias inovadoras que seriam a base de pesquisas aplicadas, como RFID, *Cloud Computing*, *Mobile*, *BI*, *Big Data*, Realidade Aumentada, *Social Business*, entre outras.

Com essa nova formatação empresarial, foi possível participar de projetos junto à Prefeitura de Fortaleza, Governo do Estado do Ceará, Instituto Federal do Ceará, Governo do Maranhão, Secretaria de Justiça do Piauí, além de estabelecer parcerias e associações que a levaram a ter participação societária em empreendimentos e empresas localizadas em São Paulo, Manaus, *New York* (Estados Unidos da América), *San José* (Costa Rica) e Cidade do Panamá (Panamá).

Em 2012, após um profundo replanejamento estratégico, optou por redefinir sua atuação mercadológica, de forma a criar uma rede de parceiros estratégicos que suportam uma atividade econômica organizada em produtos e Pesquisa e Desenvolvimento. Atualmente, C Tecnologia é uma empresa que atua com P&D, fábrica de *software*, sistemas especializados e *outsourcing*.

#### ***4.1.2 A atuação do profissional de Secretariado Executivo***

A pesquisadora desempenha diversas atividades na Empresa C Tecnologia. Esta atua como assessora organizacional e as principais atividades são: assessoramento à direção da empresa, assistência aos gestores de projetos na gestão projetos através dos processos de planejamento e organização, redação de textos/documentos para facilitar o gerenciamento (seguindo as orientações do gestor de projetos), manutenção e armazenamento de arquivos (físicos e digitais), execução de serviços fundamentais de secretaria (tais como: recepção, registro de compromissos, organização de viagens, informações e atendimento telefônico) e outras atividades correlatas e compatíveis com gestão de projetos e diretoria. As atividades desenvolvidas mais significativas são: assistência e assessoramento à direção da empresa, assistência aos gestores de projetos na gestão dos processos de planejamento e organização de projetos de tecnologia da informação, redação de textos/documentos para facilitar o gerenciamento (seguindo as orientações do gestor de projetos) (DIÁRIO DE CAMPO, 2018, 2019).

A pesquisadora presenciou a relação entre a teoria aprendida em sala de aula. Como exemplo, podemos citar o desenvolvimento de fluxogramas conforme as normas formais de elaboração ou através do gerenciamento por processos.

O conhecimento sobre fluxogramas e gerenciamento por processos foi possível devido à disciplina de Organização e Métodos. Estes conhecimentos são imprescindíveis para a gestão de projeto. Além disso, o conhecimento específico em metodologia ágil, que foi sintetizado na disciplina de gestão empresarial e a prática desenvolvida em sua atuação no mercado de trabalho (esta profissional adquiriu diversas habilidades e conhecimentos que foram desenvolvidos ao longo de sua atuação na empresa C Tecnologia. O exemplo: conhecimentos de informática - especialmente habilidades com o programa *Word* e *Excel*) e principalmente, gestão de projetos com metodologia ágil, em especial o *SCRUM*.

A pesquisadora manipula diversos documentos. Os mais utilizados são os documentos de processo gerencial. Tais como, termo de convênio (entre instituição, fundação e empresa), aditivos do projeto, plano de trabalho, escopo do projeto, Relatório Demonstrativo Anual (RDA) e planejamento estratégico/financeiro. Lembrando que todos esses documentos são manipulados segundo orientação do gestor de projeto ou o diretor da empresa. Os equipamentos e ferramentas utilizadas pela secretária são: celular institucional, telefone fixo, impressora, material de escritório, *internet*, *Google Keep*, *Word*, *Excel*, *g-mail*, *Skype*, *WhatsApp*, *Asana*, *Trello* e *Slack* (DIÁRIO DE CAMPO, 2018, 2019).

#### *4.1.2.1 O percurso do profissional de Secretariado Executivo em empresa de gestão de projetos em Tecnologia da Informação*

Em 2005 o Ministério da Educação fez a reformulação das diretrizes curriculares dos cursos superiores de secretariado executivo. O secretário executivo está cada vez mais envolvido na gestão, conforme se observa a seguir:

Parágrafo único. O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional.(BRASIL, 2005a, n.p)

O mercado solicita habilidade desse profissional: tornarem aptos a trabalhar como assessor executivo, gestor, empreendedor e consultor. A grade curricular une conhecimentos tais como: Português, Inglês e/ou Espanhol, Administração, Contabilidade, Economia, Psicologia, Direito, Informática e Técnicas Secretariais.

A empresa C Tecnologia, percebeu que o estudante formado em Secretariado Executivo está apto a trabalhar como gestor ou co-gestor. A empresa C Tecnologia busca seu crescimento empresarial, assim como o profissional de seus funcionários. Investe no desenvolvimento e habilidades de seus funcionários (DIÁRIO DE CAMPO 2018, 2019).

As atividades iniciais da pesquisadora na empresa C Tecnologia foram: atendimento telefônico, controle e organização de agenda da diretoria e reuniões, organização de viagens e eventos e arquivamento de documentos. São atividades consideradas básicas e não exige diversas experiências profissionais (somente responsabilidade, discrição, dedicação e integridade). Sobre as responsabilidades secretariais, destaca-se que:

As principais atribuições de um secretário são: planejamento, organização, controle e liderança. O planejamento deve ser feito de forma que facilite a realização das atividades diárias[...]. A organização é essencial para o sucesso e a eficácia do secretário, pois economiza muito tempo e agiliza a realização das atividades realizadas. Sabe-se que é necessário saber organizar de maneira que possa ser encontrado facilmente o documento ou informação solicitada pelas pessoas da empresa e até mesmo pelos clientes externos (LASTA; SILVA, 2007, p.3).

A seguir, a pesquisadora é encaminhada ao departamento administrativo. Neste

departamento ela recebe demandas específicas da área, mas nunca esquecendo que ainda precisa desempenhar as atividades técnicas de secretariado executivo solicitadas pela diretoria da empresa. Sobre esse aspecto, destaca-se:

Enquanto, antes, sua atuação no contexto organizacional se restringia às funções técnicas, atualmente assume papel relevante para a atuação dos gestores, ao adotarem uma postura gerencial no seu campo de atuação. Secretários executivos eficazes são aqueles com maior capacidade discricionária em seu papel, que fomentam a comunicação interna e externa, bem como são habilitados a gerenciar pessoas e a conduzir processos (BARROS *et al.*, 2018, p. 35)

Posteriormente, adquirindo boa reputação e confiança, a pesquisadora começa a receber demandas dos departamentos da empresa. Ou seja, começa a prestar assessoria organizacional. Do departamento de gerenciamento de projetos, a pesquisadora recebe demandas documentais específicas de projetos. O secretário executivo não tem conhecimentos aprofundados para atividades técnicas e específicas da Tecnologia da Informação, como por exemplo distribuição de equipe técnicas e atividades a serem programadas pelos desenvolvedores. Porém, possui uma base sobre TI desenvolvida em sua formação, assim, esse profissional pode trabalhar em gestão de projetos em TI. Este profissional pode realizar atividades como a parte documental dos projetos, por exemplo.

O estudante que estuda gestão pode aplicar o conhecimento no departamento que melhor se adapte, pois, as técnicas de gestão no geral não têm distinção departamental. Ressalta-se que:

O profissional de secretariado executivo é um gestor, porque se envolve com os resultados esperados pela empresa ou pela organização onde atua, participa de processos que são etapas para atingir os resultados planejados, mediando recursos para a obtenção destes resultados. Para que isto ocorra, são importantes as atividades rotineiras, sendo imprescindível desenvolver e manter um gerenciamento de rotinas. É importante, também, que todos da equipe tenham entendido a estratégia de longo prazo para que possam planejar e gerenciar as rotinas diárias que levará ao alcance das estratégias. O procedimento de estabelecer objetivos de curto prazo sustenta as metas de longo prazo (RODRIGUES, 2004, n. p)

Podemos perceber que o graduado secretariado executivo é gestor, já que este atua para o desenvolvimento de resultados positivos da organização onde se encontra locado, participando de todo o processo para atingir resultados, principalmente nas etapas. É necessário desenvolver as atividades diárias, concretizando o gerenciamento delas. Isso nos leva ao alcance das metas almejadas.

#### 4.1.2.2 Análise documental: a Lei da Informática e a Lei do Bem

A maioria dos projetos desempenhados pela empresa C Tecnologia envolvem recursos oriundo das leis: Lei de Informática e Lei do Bem. Segue explicação delas para melhor entendimento, visto que é necessário um conhecimento prévio dessas leis para entender as atividades apresentadas nos fluxogramas.

#### 4.1.2.2.1 Lei da Informática

Conforme as leis 8.248, de 23 de outubro de 1991 (BRASIL, 1991), 10.176, de 11 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), 11.077, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004) e 13.013, de 8 de agosto de 2014 (BRASIL, 2014), a Lei da Informática é uma lei que concede incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia (áreas de hardware e automação), que tenham por prática investir em Pesquisa e Desenvolvimento. Esses incentivos fiscais referem-se à redução do IPI em produtos habilitados/incentivados. O governo federal utiliza esse mecanismo para incentivar investimentos em inovação no setor de *hardware* e automação por parte da indústria nacional. Os *softwares* não são incentivados pela Lei, pelo fato de não haver incidência de IPI sobre eles. Pode-se ressaltar que a Lei de Informática, Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991 (BRASIL, 1991) é uma ferramenta elaborada no início da década de 1990 visando capacitar empresas brasileiras que produzem bens de informática, automação e telecomunicações.

A Lei de Informática (BRASIL, 1991) se destina a todas as empresas de *hardware* e automação que: investem em pesquisa e desenvolvimento, comprovem regularidade fiscal e sejam produtoras de algum item cuja Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) conste na lista de produtos incentivados pela Lei. Os valores residuais de investimentos são atualizados pela Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP). A empresa precisa realizar relatório consolidado e parecer conclusivo acerca dos demonstrativos da Lei de Informática para empresas com faturamento incentiva superior a R\$ 10 milhões. Esses relatórios e pareceres deverão ser elaborados por auditoria independente, que deverá ser credenciada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e cadastrada no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). A empresa com faturamento incentivado abaixo de R\$ 30 milhões não é obrigada a realizar investimento externo. Para participar de projetos de Lei da Informática, a empresa precisa ser habilitada pelo Comitê da Área de Tecnologia da Informação (CATI).

Para receber o incentivo, os produtos da empresa devem atender ao Processo Produtivo Básico (PPB). O PPB é um processo que determina o nível de nacionalização necessário para cada tipo de produto, de forma que ele possa ser considerado “incentivável”, já que a iniciativa visa incentivar produtos produzidos localmente. O PPB é definido em portaria conjunta do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.

A Lei da informática é importante para o desenvolvimento do setor de tecnologia brasileiro; incentiva o crescimento e aquecimento de nossa indústria. Gera emprego e alocação de profissionais de tecnologia de informação e engenheiros dos mais diversos cursos no mercado de trabalho. Além de desenvolver um laço entre empresa, fundações e universidades.

#### 4.1.2.2.2 Lei do Bem

Conforme a Lei No. 11.196 de 21 de novembro de 2005 (BRASIL, 2005b), a Lei do Bem, cria a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. Ressalta-se que a citada Lei n.º 11.196 (BRASIL, 2005b), regulamentada pelo Decreto nº 5.798, de 7 de junho de 2006, instituiu a utilização de incentivos fiscais pelas pessoas jurídicas que operam no regime fiscal do Lucro Real, que realizam pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, de forma automática.

O Governo Federal, por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), utiliza esse mecanismo para incentivar investimentos em inovação por parte do setor privado. Com isso, busca aproximar as empresas das universidades e institutos de pesquisa, potencializando os resultados em P&D. Para participar de projetos de Lei do Bem, a empresa precisa ser habilitada pelo CATI. Os pré-requisitos da Lei do Bem são: empresas em regime no Lucro Real, empresas com regularidade fiscal (emissão da CND) e empresas que invistam em Pesquisa e Desenvolvimento (BRASIL, 2005b).

A lei do bem é importante para o avanço, crescimento e aquecimento da indústria brasileira. É um incentivo importante para a área. A lei do bem busca o desenvolvimento de

projetos de pesquisa e desenvolvimento. Aloca profissionais da área no mercado de trabalho. Além de desenvolver um laço entre empresa, fundações e universidades.

## **4.2 Fluxogramas e figuras**

Segue imagens e fluxogramas. Elas visam mapear e melhorar o entendimento do leitor sobre as atividades desempenhadas pelo departamento de gestão de projetos juntamente com a pesquisadora e as atividades desempenhadas pela pesquisadora em um projeto específico.

Escolhemos o fluxograma para expor os resultados, pois a C Tecnologia é uma empresa de tecnologia e o fluxograma é uma das principais ferramentas encontradas por programadores para apresentar a lógica necessária para o funcionamento de programas, criando a modelagem e a documentação de todos os sistemas operacionais. Conforme comentado por Rizzetti (2016), para a interpretação e entendimento eficiente do processo, faz-se necessário o uso de fluxogramas. Conforme observação: “A notação escolhida para mapear os processos foi a de fluxogramas, por ser, de fácil entendimento e interpretação” (RIZZETTI *et al.*, 2016, p. 11). Como se pode perceber a partir de Rizzetti (2016), o fluxograma é uma ferramenta eficaz para modelagem e facilita o entendimento do processo de atividades. Faz-se necessário no gerenciamento de projetos, pois colabora na visibilidade do gerenciamento de projetos.

### ***4.2.1 Mapeamento do processo de gestão de projetos em tecnologia da informação da Empresa C Tecnologia***

O mapeamento do processo de gestão de projetos de tecnologia da informação da empresa C Tecnologia foi realizado através de fluxogramas. Foram produzidos com intuito de facilitar entendimento do leitor sobre as atividades desempenhadas pelo departamento de gestão de projetos juntamente com a pesquisadora.

### a) Fluxograma 1: Fluxograma com Ciclo de Vida dos Projetos

O fluxograma com ciclo de vida de projetos em escala macro inclui *inputs*, *project execution* e *output*. O que gera produto agregado de valor. O produto é excepcional quando as etapas são bem executadas, conforme Figura 3:

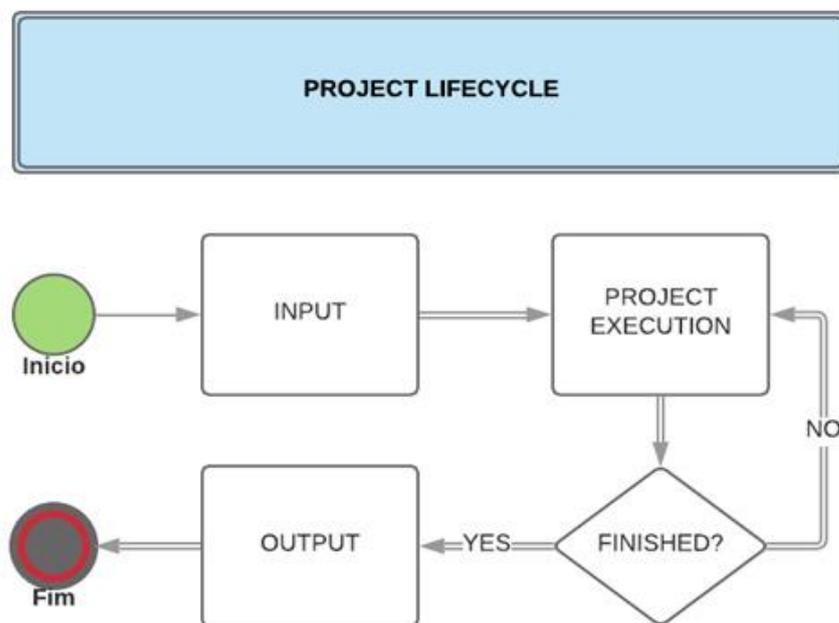


Figura 3 - Fluxograma *Project Lifecycle*

Fonte: elaborada pela autora (2019)

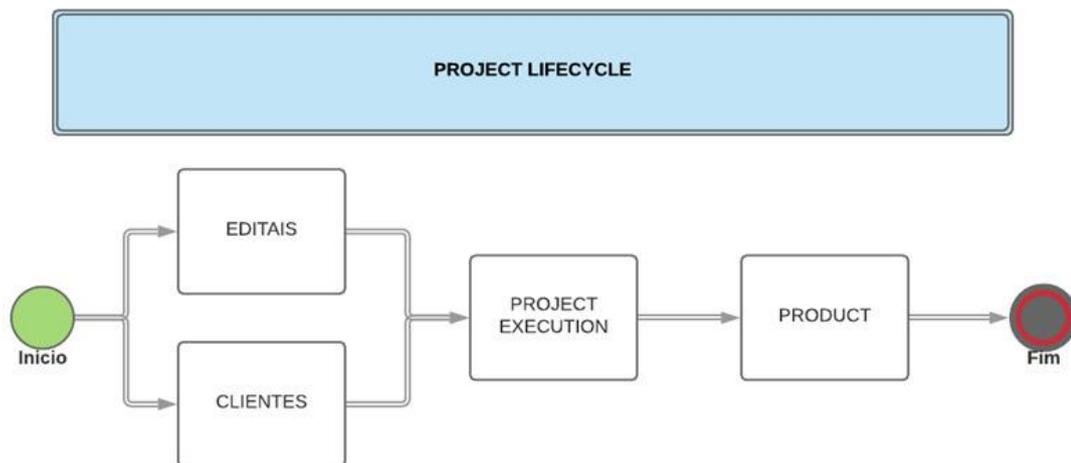
O ciclo de vida de projetos em escala macro inclui *inputs*, *project execution* e *output*. Os *inputs* são as entradas de projetos, *project execution* é o desenvolvimento do projeto e *output* é a saída do produto final.

### b) Fluxograma 2: Fluxograma dos Inputs

A entrada de projetos (*inputs*) inicia em editais ou clientes. As entradas possuem

fluxograma próprio com atividades que podem ser desenvolvidas pela pesquisadora. Pode-se observar que, antes de iniciar um projeto é preciso entender completamente a demanda do cliente. Vide Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma *Project lifecycle inputs*



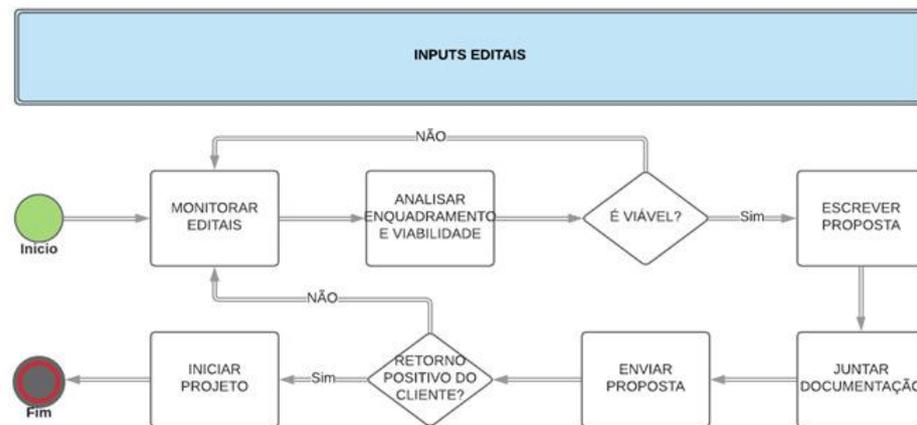
Fonte: elaborada pela autora (2019)

A empresa C Tecnologia tem duas entradas: editais e clientes. É de suma importância entender a demanda do cliente para assim não cometer erros.

### c) Fluxograma 3: Fluxograma dos Inputs de Editais

O fluxograma de entrada de editais (*inputs*) começa com monitoramento de editais compatíveis com atividades desempenhadas pela empresa. Este monitoramento é executado por parte da pesquisadora. Segue Figura 5.

Figura 5 - Fluxograma dos *Inputs* de Editais



Fonte: elaborada pela autora (2019)

Após isso, o diretor da empresa realiza análise e verifica se a C Tecnologia possui capacidade técnica e se esse projeto é praticável. Após análise de viabilidade e essa sendo favorável, o gerente de projetos escreve plano de negócios/proposta técnica de acordo com orientações do diretor da empresa ou o próprio diretor escreve. A pesquisadora fica responsável por reunir documentação contábil/administrativa necessária para submissão da proposta.

O diretor da empresa analisa todos os documentos (plano de negócios/proposta técnica e documentação contábil/administrativa), posteriormente, a pesquisadora submete para análise dos órgãos responsáveis. Os documentos são enviados por plataforma *online* (faz-se necessário preencher formulário com todas as informações do projeto, essa atividade é desempenhada pela pesquisadora) ou *motoboy*. A pesquisadora verifica diariamente se saiu resultado da proposta. Sendo positivo, dar-se início ao projeto, e se negativo, a pesquisadora volta a monitorar editais compatíveis com atividades desempenhadas pela empresa.

#### d) Fluxograma 4: Fluxograma dos Inputs de Clientes

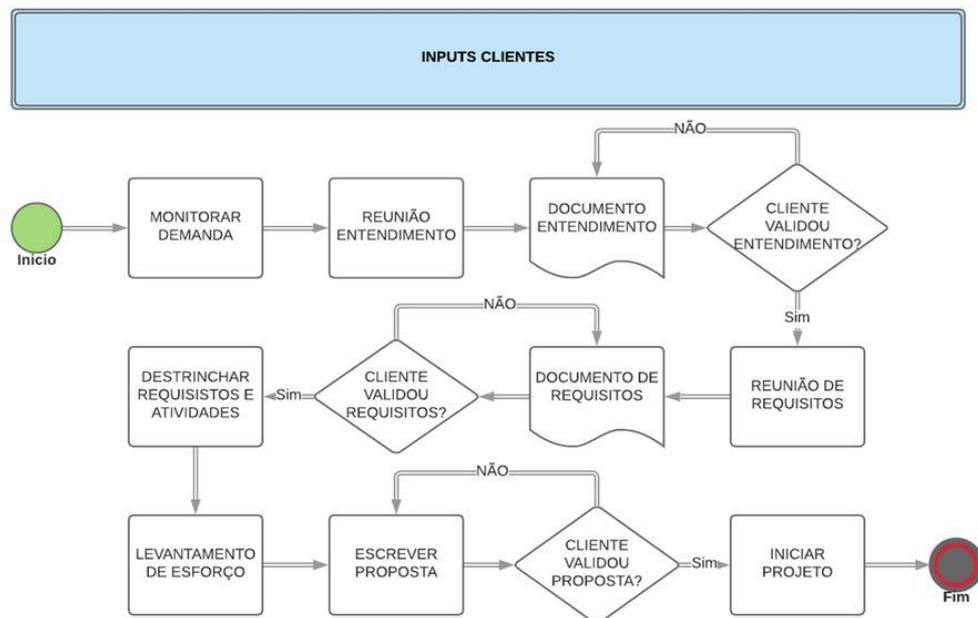
O fluxograma de entrada de clientes (*inputs*) começa com monitoramento de demandas de possíveis clientes ou clientes da C Tecnologia. Este monitoramento é executado por parte do gerente de projetos ou do diretor da empresa. Nesta empresa, a pesquisadora não realiza atividades comerciais.

Após detectar demanda do cliente e existindo interesse por possível projeto, o gerente de projetos ou o diretor da empresa, marca reunião de entendimento da demanda (a pesquisadora participa desta reunião e escreve ata).

Com a demanda entendida, o gerente de projetos ou o diretor da empresa escreve documento de entendimento. Sendo aprovado, ele marca reunião para o cliente escolher os requisitos que ele precisa em seu projeto (a pesquisadora participa desta reunião e escreve ata).

O gerente de projetos ou o diretor da empresa escreve documento de requisitos de acordo com orientações do cliente. Sendo aprovado, o gerente de projetos destrincha requisitos em atividades a serem realizadas pelos desenvolvedores e pelo responsável técnico. O documento de entendimento é apresentado ao possível cliente, conforme Figura 6.

Figura 6 - Fluxograma de *Inputs* Clientes



Fonte: elaborada pela autora (2019)

Os desenvolvedores e o responsável técnico estimam quantas horas precisarão para realizar atividades e enviam ao gerente de projetos. O gerente de projetos analisa estimativas de horas dos colaboradores (e junto com a diretoria) decide tempo real necessário para cada atividade. O gerente de projetos ou o diretor da empresa escrevem proposta comercial. O cliente analisa proposta comercial. E está sendo aprovada, é assinada pelo cliente e pelo diretor da C Tecnologia.

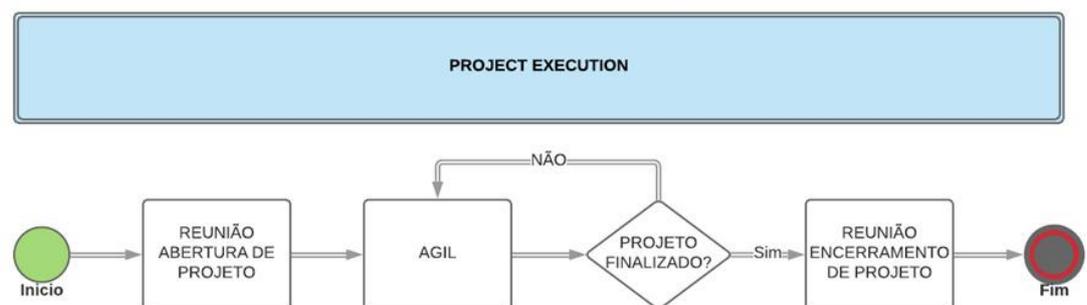
### e) Fluxograma 5: Fluxograma de Project Execution

A execução de projetos é a mesma para editais e clientes. Para execução de projetos a C Tecnologia utiliza metodologia ágil específica: o *Scrum*. O *scrum* é a metodologia ágil mais difundida, utilizada no mundo inteiro para desenvolvimento de *softwares*. Ela pode ser utilizada para diversos projetos de diferentes áreas. Como se observa:

Scrum é um framework Ágil, simples e leve, utilizado para a gestão do desenvolvimento de produtos complexos imersos em ambientes complexos. Scrum é embasado no empirismo, e usa uma abordagem iterativa e incremental para entregar valor com frequência, assim, reduzindo os riscos do projeto. Essa metodologia não tem como exigência a utilização de documentação na gestão de projetos, já que essa metodologia trabalha com escopo aberto. Isso quer dizer que a priorização das atividades não sofre dependências, seu desenvolvimento acontece de acordo com a necessidade do cliente (SABBAGH, 2013, n.p)

Apesar de não ter exigência de uma documentação formal, o *scrum master* (gerente de projetos) da C Tecnologia utiliza o *Definition of Done* (DoD) para formalizar a entrega de uma *sprint*. Isso ajuda a empresa se respaldar em situações indesejadas. Para caráter de conhecimento, venho explicar que a definição de uma *sprint* é o conjunto de atividades: codificadas, aprovadas nos testes unitários, aprovadas nos testes de aceitação, integrada ao sistema e com manual atualizado. Assim, tanto cliente quanto equipe assegura-se do que foi entregue. A Figura 7 apresenta fluxograma de *Project Execution*.

Figura 7 – Fluxograma de *Project Execution*



Fonte: elaborada pela autora (2019)

Na metodologia ágil (em especial o *scrum*) a execução do projeto é segmentada em *sprints*. Essas *sprints* podem ser de 1 a 4 semanas. Geralmente adotam-se como aceitável

15 dias. Isso proporciona ao cliente visão das entregas de forma mais palpável, pois ele pode verificar o que está sendo desenvolvido e isso agrega mais valor. A quantidade de *sprints* varia de acordo com projeto; não existe uma quantidade específica. Cada *sprint* envolve atividades que o cliente estiver priorizando no momento. As setas indicam sentido do fluxo de atividades, bem como retorno caso não aprovação do documento por parte do cliente. Deste modo, é possível perceber quanto um fluxograma é importante para visualização de um processo em toda sua íntegra. Ele sintetiza todas as informações, dando devido significado a cada forma.

#### ***4.2.2 As contribuições da atuação secretarial na gestão de projetos em tecnologia da Informação***

Foram produzidos fluxogramas com intuito de facilitar entendimento do leitor sobre atividades desempenhadas pela pesquisadora em um projeto específico. Existe uma breve explanação sobre cada fluxograma. O projeto a ser abordado possui recursos oriundos da Lei da Informática. Para a visualização dos processos mapeados, determinadas ferramentas devem ser escolhidas (RODRIGUES *et al.*, 2016, p. 69). Destaca o uso do Fluxograma como uma das mais utilizadas. O fluxograma refere-se à representação gráfica da sequência de operações de um processo (RODRIGUES *et al.*, 2016, p. 69). Essa ferramenta contempla a estruturação, a busca pela racionalização e o monitoramento dos processos nas organizações, apresentando um conjunto de símbolos produzidos com base em padrões internacionais (RODRIGUES *et al.*, 2016, p. 69).

##### **a) Tipos de Investimentos de Recursos**

A seguir apresentam-se os tipos de investimentos de recursos, conforme Figura 8.

Figura 8 – Tipos de investimentos de recursos



Fonte: elaborada pela autora (2019)

Existem três formas de utilizar recursos oriundos da Lei do Bem: investir na própria empresa (faturamento de até 30 milhões), participar de editais de inovação incentivados por recursos do MCTI (recursos esses que vem de empresas habilitadas pela lei da informática) e projetos executados através de convênio entre empresa e parceiros autorizados (habilitados através do CATI). O domínio do produto desenvolvido fica com a empresa.

#### **b) Fluxograma 6: Fluxograma Projeto com Recursos da Lei da Informática**

A C Tecnologia é uma empresa autorizada pela CATI para realizar projetos. Para o projeto existir, é necessário assinar termo de convênio entre Universidade/Fundação/Empresa (indústria) habilitadas. A universidade entra no projeto com os bolsistas que executam as atividades dos projetos, a fundação realiza a administração financeira do recurso disponibilizado e indústria disponibiliza espaço e recurso para pesquisa. A Figura 9, a seguir, apresenta o fluxograma de projeto com recursos da Lei de Informática.

Figura 9 – Fluxograma do Projeto com Recursos da Lei de Informática



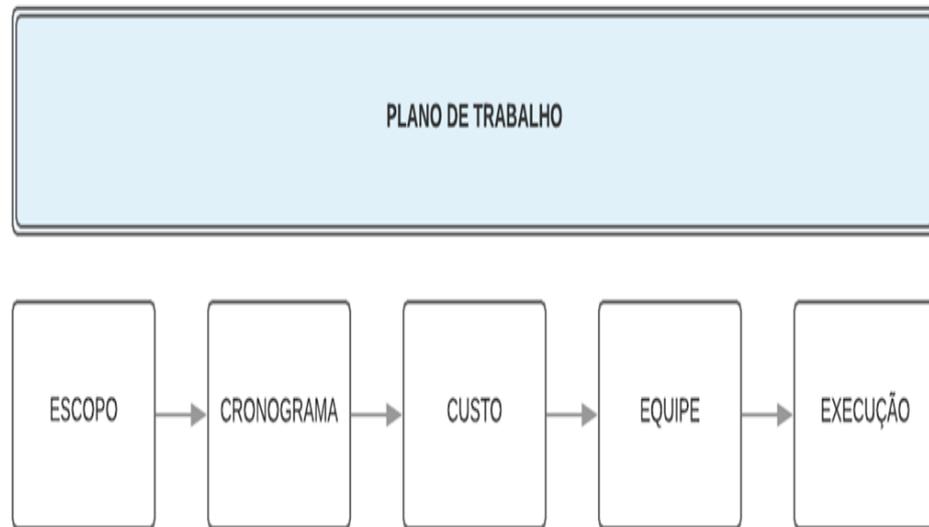
Fonte: elaborada pela autora (2019)

O convênio tem validade de três anos. Com convênio em mãos, pode iniciar entendimento do produto que será desenvolvido. É necessário desenvolver Plano de Trabalho ou Aditivo do Plano de Trabalho (dependendo se for desenvolver um projeto novo ou dar continuidade ao que está sendo desenvolvido).

### c) Componentes do Plano de Trabalho

A seguir apresentam-se componentes do plano de trabalho conforme Figura 10.

Figura 10 – Plano de Trabalho



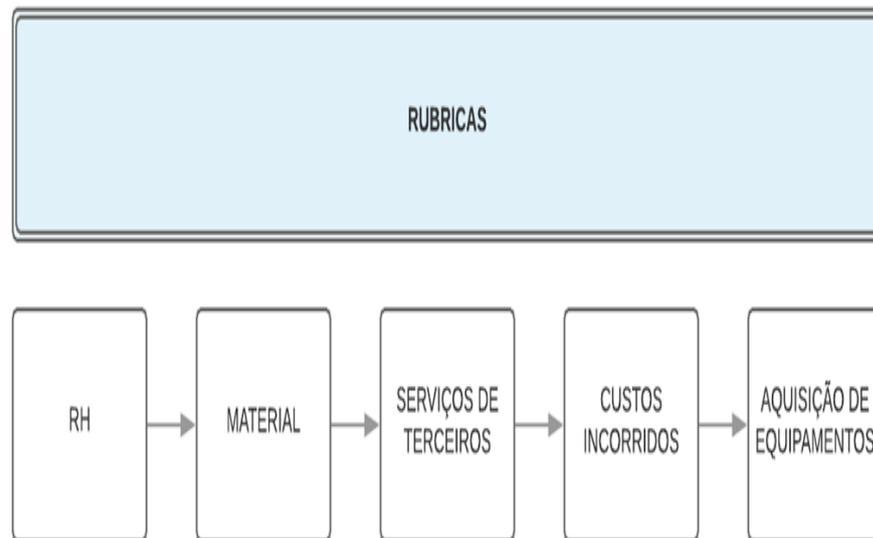
Fonte: elaborada pela autora (2019)

O Plano de Trabalho deve abordar o escopo, o cronograma, o custo, a equipe e o método de execução. Esses documentos são manipulados pela pesquisadora segundo orientações do diretor da empresa.

#### **d) Rubricas**

A Lei da Informática delimita exatamente como recurso disponibilizado para a fundação realizar administração/financeiro deve ser utilizado, e acordo com a Figura 11.

Figura 11 - Rubricas



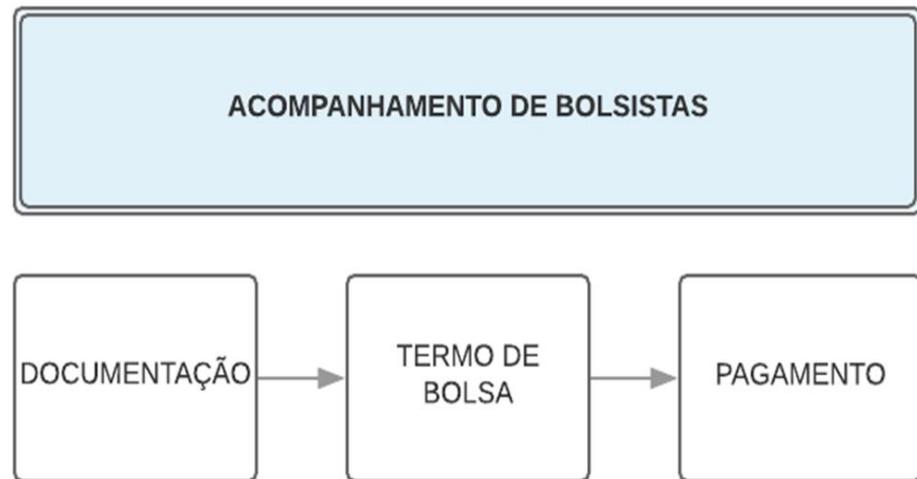
Fonte: elaborada pela autora (2019)

O recurso é dividido em rubricas: Recursos Humanos, materiais, serviços de terceiros, custos incorridos e aquisição de equipamentos. Para o uso do recurso das rubricas material e serviço de terceiros, é necessário utilizar os mesmos critérios de cotação utilizados pela Lei 3.8666/1993 (BRASIL, 1993) de licitação. A pesquisadora presta assessoria ao diretor da empresa nesse processo.

#### **e) Acompanhamento de Bolsistas**

Para o projeto ser desenvolvido, é necessário existir estudantes da universidade que assinou termo de convênio desenvolvendo as atividades. E para isso, faz-se necessário que a situação dele seja regularizada. A Figura 12 expõe o acompanhamento de bolsistas.

Figura 12 – Acompanhamento de bolsistas



Fonte: elaborada pela autora (2019)

O estudante deve entregar sua documentação (CPF, RG, declaração de matrícula e currículo lattes) e assinar o termo de bolsa. Após um mês envolvido no projeto, ele recebe a remuneração. A pesquisadora é responsável por esse processo.

#### **f) Fluxograma 7: Relatório Demonstrativo Anual (RDA)**

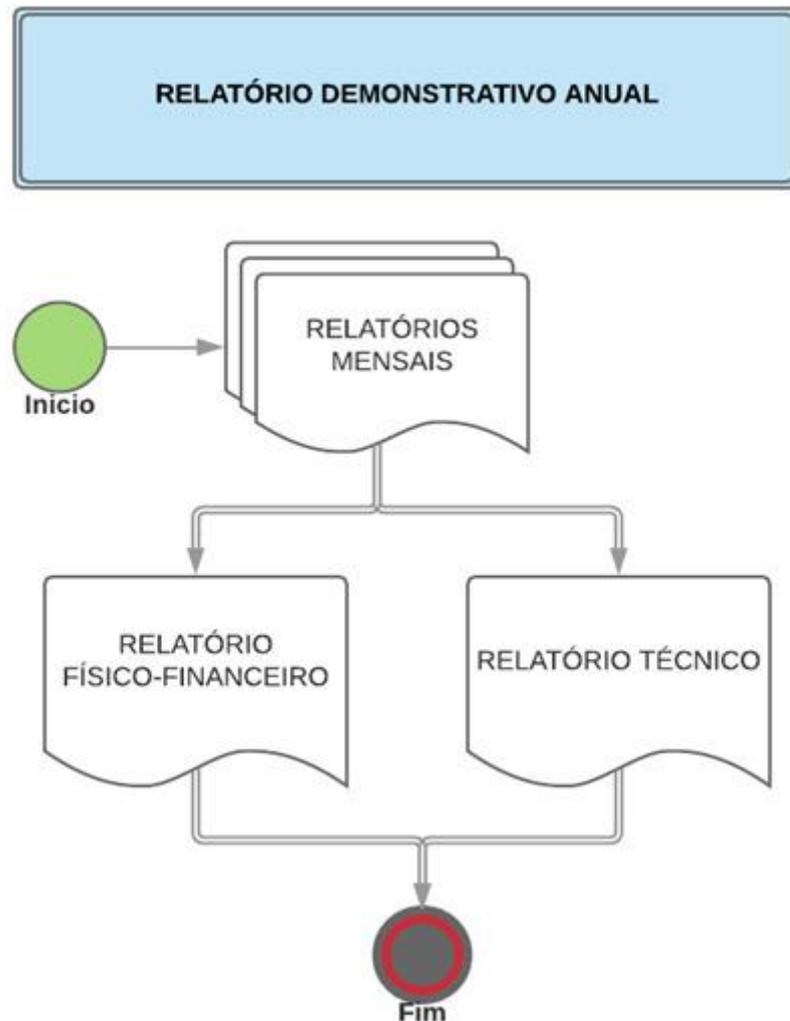
Mensalmente, a empresa C Tecnologia prepara o relatório físico-financeiro e o relatório técnico de todas as atividades que foram desenvolvidas naquele mês pelo projeto. A Lei da Informática não obriga ou informa que esses relatórios mensais são necessários, porém eles são desenvolvidos como precaução e evidências de execução das etapas do projeto.

O RDA é o relatório que se faz necessário envio para a auditoria anual do projeto. Ele deve abranger as atividades desenvolvidas no projeto do período 31 de março do ano que o projeto iniciou a 31 de março do ano posterior ao início do projeto. A pesquisadora presta assessoria ao diretor da empresa nesse processo.

Em maior parte, a pesquisadora conseguiu aplicar conhecimentos acadêmicos passados em sala de aula dentro da empresa C Tecnologia. Desta forma, as atividades desenvolvidas se relacionaram inteiramente com o curso de secretariado executivo, visto que foi possível exercer a prática das atividades específicas do curso e o aprofundamento e

conhecimento de diversos departamentos. Isso proporcionou também, visualização da aplicação de conceitos de diversas disciplinas do curso. A Figura 13 representa o fluxograma do Relatório Demonstrativo Anual.

Figura 13 – Fluxograma do Relatório Demonstrativo Anual



Fonte: elaborada pela autora (2019)

Percebe-se, cada vez mais, que o secretário executivo é multifuncional e se adequa às mais diversas atividades. Ele se encaixa em gestão de projetos, pois segundo Rodrigues (2004, p.178), o secretário executivo é um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes. Percebe-se que Nesse processo, desenvolve as funções gerenciais, bem como as operacionais, o que indica, mais uma vez, que o secretário

executivo é um gestor (LASTA, SILVA, 2007, p. 5).

É visível que o trabalho do estudante foi alocado na empresa como um facilitador das atividades que serão desenvolvidas pelo gestor de projetos. Podemos perceber a partir disto que o secretário executivo pode galgar uma posição em gestão de projetos, que a gestão é aplicada nas mais diversas áreas e o Secretariado Executivo não é eximido da gestão.

Um erro comum é achar que gestão de projetos é uma área por si ou um departamento específico com profissionais exclusivos nesta função. Pelo contrário, apesar da palavra “gestão”, esse conceito não está restrito a administradores. “É um jeito de trabalhar, transversal e complementar a todas as profissões. Isto quer dizer que você pode ser médico, advogado, engenheiro, tecnólogo ou pedagogo e se especializar em gestão de projetos, permitindo potencializar o seu conhecimento técnico para liderar mudanças na sua área”, afirma Ayres (MENDES, 2018, p.n)

Como foi exposto por Mendes (2018), a gestão de projetos não é direcionada a uma área específica, com profissionais restritos a essas demandas. Na realidade, é o oposto. A gestão é uma forma de trabalhar, que pode ser implementada por todas as profissões, ou seja, o secretário executivo pode exercer gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa possibilitou algumas considerações acerca das contribuições do secretário executivo para a gestão de projetos em Tecnologia da Informação. Percebeu-se que as organizações da área de gestão de projetos necessitam de profissionais aptos para a gestão e assessoria em elaboração e implementação de projetos a serem desenvolvidos na empresa (devido ao tamanho e complexidade dos projetos). Considerou-se que a pesquisadora participa de forma efetiva nesse processo por possuir conhecimentos e habilidades que possibilitam o desenvolvimento de um perfil profissional apto para desenvolver atividades de assessoria na gestão de projetos.

O mapeamento do processo de gestão de projetos em Tecnologia da Informação, na empresa investigada oportunizou o entendimento do processo e onde o secretário executivo pode atuar sem conhecimento específico, a saber: desenvolvimento sistemas, elaboração dos mesmos, distribuição de equipe técnicas ou atividades a serem programadas pelos desenvolvedores.

Ao discutir as contribuições da atuação secretarial na gestão de um projeto de tecnologia da informação, observou-se que existe espaço para a atuação do secretário executivo e este executa suas funções em harmonia com as outras atividades desenvolvidas pelo gestor de projeto.

Quanto à questão norteadora: quais são as contribuições do secretário executivo como assessor em projetos tecnológicos? A pesquisadora pode desempenhar diversas atividades ao longo da gestão do projeto: monitorar os editais compatíveis com as atividades desempenhadas pela empresa, reunir a documentação contábil/administrativa necessária para submissão da proposta, ficar responsável pela submissão dos documentos (plano de negócios/proposta técnica e documentação contábil/administrativa) para análise dos órgãos responsáveis, verificar resultado do edital, monitorar de novos editais, ata de reuniões do projeto, elaboração do plano de trabalho, solicitação de orçamentos para a compra de material e serviço de terceiros, realizar vínculo dos estudantes da universidade conveniada através do termo de bolsa e prestar assistência na elaboração do RDA.

Percebe-se que o secretário executivo pode contribuir para a facilitação do fluxo de demandas, assessorando o gerente de projetos. Sua contribuição é importante e minimiza

os custos. Em maior parte, a pesquisadora consegue aplicar os conhecimentos acadêmicos passados em sala de aula dentro da empresa C Tecnologia. Desta forma, as atividades desenvolvidas se relacionaram inteiramente com o curso de secretariado executivo, visto que foi possível exercer a prática das atividades específicas do curso e o aprofundamento e conhecimento de diversos departamentos. Isso proporcionou também a visualização da aplicação de conceitos de diversas disciplinas do curso.

Conclui-se, portanto, que o secretário executivo tem conhecimento sobre gestão de projetos - aprendido em sala de aula (possibilitado por meio das diretrizes e grade curricular do curso) e implementado através de experiência no mercado de trabalho. As contribuições do secretário executivo para a gestão de projetos em Tecnologia da Informação facilitam o alcance de objetivos e metas da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ADELINO, Francisca Janete Silva. A tecnologia da informação como agente de mudança no perfil do profissional de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v.3, n.2, p. 3-23, 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/4356/435641690002.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ARAÚJO, Laura Filomena Santos de *et al.* Diário de pesquisa e suas potencialidades na pesquisa qualitativa em saúde. **Rev. Bras. Pesq. Saúde**, Vitória, v. 3, n. 15, p.53-61, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/RBPS/article/viewFile/6326/4660>>. Acesso em: 21 jun. 2019.
- BARBOSA, Sheila Maria Costa; DURANTE, Daniela Giaretta. Secretariado executivo e empreendedorismo: realidade ou utopia?. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.57-74, 2013. Disponível em: [https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/143/pdf\\_1](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/143/pdf_1). Acesso em: 23 jun. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 280p.
- BARNES, R. M. Estudo de movimentos e de tempos. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro *et al.* A gestão secretarial como proposta teórica: elaborando o estado da questão. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [s.l.], p.84-114, 2018. Revista Contextus Universidade Federal do Ceara. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v0i0.33264>. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/33264>>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelo secretário. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.25-47, 2013. Disponível em: <[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf\\_29](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf_29)>. Acesso em: 5 mai. 2019.
- BRASIL. Lei nº 13.013, de 8 de agosto de 2014. Altera as Leis nºs 8.248, de 23 de outubro de 1991, e 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e revoga dispositivo da Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001, para dispor sobre a prorrogação de prazo dos benefícios fiscais para a capacitação do setor de tecnologia da informação. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13023.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13023.htm). Acesso em 24 jun. 2019. Não paginado.
- BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências.

**Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo.**

Brasília, DF, 2015a. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; altera o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972, o Decreto-Lei nº 2.287, de 23 de julho de 1986, as Leis nºs 4.502, de 30 de novembro de 1964, 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.245, de 18 de outubro de 1991, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.311, de 24 de outubro de 1996, 9.317, de 5 de dezembro de 1996, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.336, de 19 de dezembro de 2001, 10.438, de 26 de abril de 2002, 10.485, de 3 de julho de 2002, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.925, de 23 de julho de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 11.051, de 29 de dezembro de 2004, 11.053, de 29 de dezembro de 2004, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 11.128, de 28 de junho de 2005, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga a Lei nº 8.661, de 2 de junho de 1993, e dispositivos das Leis nºs 8.668, de 25 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, e da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Lei do Bem.** Brasília, DF, 2005b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004. Altera a Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, a Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e a Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. Brasília, DF, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11077.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11077.htm). Acesso em: 24 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001. Altera a Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, a Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e o Decreto-Lei no 288, de 28 de fevereiro de 1967, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologia da informação. Brasília, DF, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10176.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10176.htm). Acesso em: 24 jun. 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/127242/lei-9261-96>. Acesso em: 24 jun. 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. **Lei de Informática**. Brasília, DF, 1991. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8248-23-outubro-1991-367204-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 jun. 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF, 1985. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7377-30-setembro-1985-356167-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 24 jun. 2019.

DUTRA, Taynara Roieski *et al.* Influence of the competences on secretary activities in engie brasil energia. **Intern. Journal Of Profess. Bus. Review**, [s.l.], v. 3, n. 2, p.187-204, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50954/influencia-das-competencias-sobre-as-atividades--->>. Acesso em: 30 mar. 2018.

GARCIA JÚNIOR, Emilson Ferreira; MEDEIROS, Shara; AUGUSTA, Camila. Análise documental: uma metodologia da pesquisa para a Ciência da Informação. **Temática**, [s.l.], v. 13, n. 7, p.1-20, 2017. Portal de Periodicos UFPB. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.1807-8931.2017v13n7.35383>. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/35383>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

HARRINGTON, H, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017a. 368 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017b. 310p.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra da. O secretário executivo e a função de gestão. **Secretariado**

**Executivo em Revista**, Passo Fundo, v. 3, p.1-6, 2007. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1761> >. Acesso em: 20 jun. 2019.

LUCAS, A. s. et al Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços IJIE: Revista

Iberoamericana de Engenharia Industrial . Florianópolis Vol 7 2015. Disponível em <[http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf\\_107](http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf_107)> Acesso em: 20 jun. 2019.

DOS SANTOS, Lucas Almeida, et al. **Mapeamento de Processos: Um Estudo no Ramo de Serviços**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, ano 2015, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/1673-ijie/v07n14/17409-mapeamento-de-processos-um-estudo-no-ramo-de-servicos.html>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

MENDES, Marcela. Conhecimento em gestão de projetos é questão de sobrevivência para empresas e profissionais. **Gazeta do Povo**, [S. l.], p. 01-02, 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/especial-patrocinado/cigpl/conhecimento-em-gestao-de-projetos-e-questao-de-sobrevivencia-para-empresas-e-profissionais-e1fn40hhyot8hwrn3ka72tl6h/>. Acesso em: 19 maio 2019.

MOURA, Dácio Guimarães.; BARBOSA, Eduardo Ferreira. **Trabalhando com projetos: Planejamento e gestão de projetos educacionais**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2017.293p.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das Ciências da Assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009. 260p.

PISCOPO, M. R.; SILVEIRA, F. F. **O papel do profissional de secretario na gestão de projetos complexos**. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 3, p. 210-228, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38975/o-papel-do-profissional-de-secretario-na-gestao-de-projetos-complexos/i/pt-br>> Acesso em: 24 jun. 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 5798, de 7 de junho de 2016. **Regulamenta os incentivos fiscais às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica**, de que tratam os arts. 17 a 26 da Lei no 11.196, de 21 de novembro de 2005. Brasília, 7 maio 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Fundadores**. 2019a. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 19 maio 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **Quem são os gerentes de projetos?** 2019c. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 19 maio 2019. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **O que é Gerenciamento de Projetos?** 2019d. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 19 maio 2019. Não paginado.

RACHED, Chenyfer Dobbins Abi; ROVAI, Ricardo Leonardo. Gestão de projetos em Tecnologia da Informação: estudo de caso sobre a implementação e avaliação desta ferramenta em fundo de investimento multimercado. **Revista de Tecnologia Aplicada**, [s.l.], v. 7, n. 3, p.36-51, 2018. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/2237-3713rta2018v7n3p36>. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/330893028\\_Gestao\\_de\\_projetos\\_em\\_Tecnologia\\_da\\_Informacao\\_estudo\\_de\\_caso\\_sobre\\_a\\_implementacao\\_e\\_avaliacao\\_dest\\_a\\_ferramenta\\_em\\_fundo\\_de\\_investimento\\_multimercado](https://www.researchgate.net/publication/330893028_Gestao_de_projetos_em_Tecnologia_da_Informacao_estudo_de_caso_sobre_a_implementacao_e_avaliacao_dest_a_ferramenta_em_fundo_de_investimento_multimercado)>. Acesso em: 19 jun. 2019.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005. 135 p.

RIBEIRO, J. R.; FERNANDES B. C.; ALMEIDA D. A. A questão da agregação de valor no mapeamento de processo e no mapeamento de falhas In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA D E PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos Disponível em

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_113\\_740\\_16600.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_740_16600.pdf)> Acesso em: 23 jun. 2019.

RIZZETTI, Daniele Medianeira *et al.* Padronização de processos em uma instituição pública de ensino superior brasileira. **Caderno Profissional de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-21, 2016. Disponível em: <<http://www.cadteempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadteempacombrosindexphp/article/view/94/92>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

RIZZI, Márcia. Valiosos profissionais - secretários, secretárias e assessores: valorização da profissão e participação nos resultados empresariais. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 133-140.

ROCHA, Eliza Emília Rezende Bernardo. A Pesquisa Participante e seus Desdobramentos - Experiências em Organizações Populares. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2., 2004, Belo Horizonte. **Anais....** Belo Horizonte: Ufmg, 2004. v. 1, p. 1 - 7. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/congrent/Direitos/Direitos8.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

RODRIGUES, Luci Mari Aparecida *et al.* A atuação do profissional de Secretariado Executivo na gestão de processos. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, Aquidauana, p.65-80, 2016. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/126/208>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

RODRIGUES, Magda Tyska. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, Antônio Pires de. **Talentos brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo: Parma Ltda, 2004. p. 165-186.

SABBAGH, Rafael. **Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Casa do Código, 2013. 297 p. Disponível em: <<https://www.casadocodigo.com.br/pages/sumario-scrum>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

SHOBHIT, Shrotriya. O Impacto da Qualidade no Gerenciamento de Projetos. **Livraria Virtual PMI**, [S. l.], 2009. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~~/media/6C7DED441D3043FFA409AB586BB9CD36.ashx>. Acesso em: 19 maio 2019. Não paginado.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **METODOLOGIA DE MAPEAMENTO PARA GESTÃO DE PROCESSOS**. 2014. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, [S. l.], 2014.

TODOROV, Maria do Carmo Assis; KNISS, Claudia Terezinha; CHAVES, Marcírio Silveira. **As Competências do Profissional de Secretariado na Implantação de Projetos Sustentáveis**. Revista de Gestão e Secretariado, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 189-209, dez. 2013. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/275>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. 134 p.

ZANON, Simone Luzia Maluf; NARDELLI, Thaise. Definição, elaboração, e etapas de um projeto. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro et al (Org.). **Elaboração de projetos inovadores na educação profissional**. 2. ed. Curitiba: Sesi/senai/PR, 2008. p. 19-42. Disponível em: <[http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/fbd807d3-6990-4076-bd66-57ff294647f0/livro\\_elab-projetos-inovadores\\_agetec.pdf?MOD=AJPERES](http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/fbd807d3-6990-4076-bd66-57ff294647f0/livro_elab-projetos-inovadores_agetec.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em: 19 jun. 2019.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

- 1. Dados básicos da Empresa**
- 2. Histórico da Empresa**
- 3. Atividades desenvolvidas pelo secretário executivo**
- 4. Aspectos positivos**
- 5. Desafios**
- 6. Sugestões de melhorias**
- 7. Documentos manipulados para o desenvolvimento das atividades**
- 8. Ferramentas tecnológicas utilizadas para o desenvolvimento das atividades**
- 9. Percorso do profissional da Empresa**
- 10. Etapas do processo de gestão de projetos na empresa**

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL**

- 1. Incentivos fiscais para empresas de Tecnologia da Informação**
- 2. Incentivo à inovação**
- 3. Responsabilidades da empresa**
- 4. Procedimentos para participação da empresa nos projetos da Lei da Informática**
- 5. Procedimentos para participação da empresa nos projetos da Lei do Bem**