

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO  
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS  
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**CASSIANE REGINA PORTO**

**O SECRETARIADO EXECUTIVO E A MELHORIA CONTÍNUA NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Relatório de estágio

**FLORIANÓPOLIS  
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO  
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS  
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**CASSIANE REGINA PORTO**

**O SECRETARIADO EXECUTIVO E A MELHORIA CONTÍNUA NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Relatório de estágio

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de bacharelado no respectivo curso.

Orientadora: Profª Dra. Cibele Barsalini Martins  
Coordenadora: Profª Dra. Raquel Carolina Ferraz D' Ely.

**FLORIANÓPOLIS  
2015**

## RESUMO

O profissional de secretariado estabeleceu seu espaço no mercado, entre outros motivos, pelo atendimento das necessidades das organizações, que ajustam seus processos às demandas da qualidade, para atendimento às exigências de seus clientes. O presente relatório apresentou as possibilidades de atuação do profissional de secretariado com foco em melhoria contínua nas organizações. O objeto deste estudo de caso constituiu a descrição de atividades de melhoria executadas pela profissional de secretariado numa prestadora de serviços. Esta empresa apresentou 03 (três) problemas que demandavam intervenção desta profissional: contas telefônicas muito altas, atendimento telefônico insuficiente à demanda e informação ambígua para acesso aos boletos no site da empresa. Para exploração do objeto de estudo, foram utilizadas ferramentas pautadas na filosofia *Kaizen*, com as quais foram mapeadas as causas possíveis dos problemas e identificadas as causas principais destes. A partir da identificação das causas principais, a profissional de secretariado realizou intervenções em cada um dos problemas apresentados, contando com elementos que constituem a gama de competências de seu perfil, tais como, comunicação, logística e gerenciamento de informação e documentação. As intervenções da profissional resultaram em redução de custos monetários, aumento da produtividade e projeção de lucros para a organização estudada.

**Palavras-chave:** Melhoria contínua. *Kaizen*. Secretariado executivo.

## ABSTRACT

The professional of secretariat reached his market space, among other reasons, by addressing the needs of organizations that adjust their processes to demands of quality, for attendance to the requirements of their customers. This report presented possibilities of professional of secretariat practice with focus on continuous improvement in organizations. The object of this case study was the description of continuous improvement activities performed by professional of secretariat in a provider of services. The company submitted 03 (three) problems which required intervention of professional of secretariat: phone bills were very high, telephone answering service was insufficient to cover demand and there were ambiguous information on company's web site to get bills online. In order to exploit the object of study, tools guided in *Kaizen* philosophy were used. With *Kaizen* tools, possible causes of the problems were mapped and its main causes were identified. Based on the identification of main causes of the problems, the professional of secretariat conducted interventions in each one of the problems presented, by using elements which constitute the range of expertise of his profile, such as communication, logistics and information and document management. The interventions of the professional of secretariat resulted in monetary cost reduction, increased productivity and profits projection for the organization studied.

**Keywords:** Continuous improvement. *Kaizen*. Executive Secretariat.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Diagrama de <i>Ishikawa</i> : modelo.....	12
<b>FIGURA 2:</b> Diagrama de <i>Ishikawa</i> : contas telefônicas muito altas.....	22
<b>FIGURA 3:</b> Diagrama de <i>Ishikawa</i> : atendimento telefônico insuficiente à demanda.....	23
<b>FIGURA 4:</b> Diagrama de <i>Ishikawa</i> : Informação ambígua para acesso aos boletos no site.....	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 OBJETIVOS.....	5
1.1.1 Objetivo Geral .....	5
1.1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.2 JUSTIFICATIVA.....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>7</b>
2.1 QUALIDADE – ABORDAGEM ORGANIZACIONAL .....	7
2.2 MELHORIA CONTÍNUA NA QUALIDADE – FILOSOFIA KAIZEN .....	10
2.3 O PROFISSIONAL DO SECRETARIADO NO CONTEXTO DA QUALIDADE .....	13
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	17
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	17
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
4.1 O CONTEXTO DA PESQUISA.....	19
4.2 A PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E SUAS FUNÇÕES .....	19
4.3 ANÁLISE DO CASO .....	20
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	25
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Oliveira et al. (2004), as empresas situam-se na era da qualidade total, assim, o cliente é o centro das atenções, o que demanda maiores esforços para o atendimento de suas necessidades e expectativas. Os autores enfatizam que as organizações tem responsabilidade pela garantia dos produtos e serviços oferecidos, sendo necessária uma abordagem específica para processos, orientada para a gestão da qualidade, que abrange todos os setores organizacionais e suas interdependências.

Rother (2010) acrescenta que nesta abordagem, não existe uma linha de chegada para as organizações, mas sim, o desenvolvimento de sua capacidade de se manter em melhoria e adaptação. Este autor conceitua a melhoria contínua como aprimoramento diário de processos, que pode ocorrer em todos os níveis da empresa.

Davenport (1994, apud Mesquita e Alliprandini, 2003) aponta que o processo de melhoria contínua não é demandado pelos níveis gerenciais das empresas, mas estes setores devem estar comprometidos com as atividades. Todavia, as organizações dispõem de diversas ferramentas e meios para constante aperfeiçoamento de seus métodos produtivos. Entre eles, aborda-se a filosofia *Kaizen*, que contribui para as atividades de melhoria contínua.

Costa Junior (2008) discorre que a filosofia *Kaizen* pode ser definida como o processo de aprimoramento contínuo, objetivando melhorias na inovação de processos produtivos, métodos, produtos, regras e procedimentos.

Conforme Whaba (2006), as empresas devem priorizar a velocidade, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças para se manter competitiva no mercado e sustentar seu crescimento. O autor acrescenta que estas precisam potencializar seu mais precioso bem, seu intelecto, buscando fazer isso de forma a impulsionar os fatores que contribuem para seu lucro econômico.

A este contexto, inclui-se a atuação de profissionais qualificados, que apresentam as competências necessárias para contribuições significativas nos processos produtivos. Sob esta ótica, Bíscoli e Lotte (2006) afirmam que o profissional de secretariado é considerado elemento chave, pois tem o perfil adequado para assessorar as empresas, podendo inclusive efetuar diagnósticos

de análise organizacional, que oportunizam as mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo à organização.

Durante et al. (2007), acrescenta que este profissional possui visão holística dos processos da empresa e estabelece critérios para execução das atividades mais importantes da organização, sendo sua atuação diretamente ligada com os resultados que a empresa deseja alcançar.

Sob contextos empíricos, questiona-se quais são as intervenções feitas pelo profissional de secretariado, para implementação de melhorias nas organizações, orientadas pela filosofia *Kaizen*?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Verificar como o profissional de secretariado pode contribuir para melhoria contínua nas organizações, sob orientações da filosofia *Kaizen*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Averiguar a atuação do profissional de secretariado, no que se refere ao fenômeno da qualidade, com desdobramento em melhoria contínua;
- b) Descrever os processos administrativos que demandam atuação do profissional de secretariado com foco em melhoria, numa empresa prestadora de serviços;
- c) Apresentar as intervenções do profissional de secretariado para resolução de problemas da empresa em estudo, sob os princípios e ferramentas da filosofia *Kaizen*.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A expressão “secretária eficiente”, tão popularizada pelas empresas, pode ser utilizada num sentido menos restritivo. As competências e habilidades deste profissional tem direta ligação com a eficiência dos processos produtivos das organizações e não somente com o êxito na entrega das tarefas solicitadas.

A apresentação deste relatório como estudo de caso, transpõe para um contexto real, a atuação do profissional de secretariado com foco em melhoria contínua, por meio da resolução de problemas em uma prestadora de serviços.

Considerando a gama de competências múltiplas que compõe o currículo deste profissional, sua aplicabilidade nas organizações oportuniza soluções holísticas. Acrescenta-se nesta aplicabilidade, o conhecimento que o profissional de secretariado possui, sobre os negócios da organização.

As empresas que reconhecem este fato sabem que contam com os recursos adequados para a melhoria de seus processos e assim, o atingimento de suas metas, o que contribui para sua sobrevivência no mercado competitivo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foram abordados neste tópico, temas relacionados à qualidade, com desdobramentos em melhoria contínua, tendo envolvimento do profissional de secretariado nos processos.

### 2.1 QUALIDADE – ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

Conceituar qualidade segundo Martins (2013) é algo de difícil consenso, devido à subjetividade e complexidade que envolve sua contextualização. Garvin (1988, apud Martins, 2013) descreve que a qualidade, baseada no produto, está relacionada a percepções sobre diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo, componentes deste produto, sendo uma variável precisa ou mensurável; quando é baseada no utilizador, a qualidade está atrelada ao atendimento de suas necessidades, ou seja, se o produto ou serviço lhes atendem, estes apresentam qualidade.

Marshall Junior et al. (2010), relatam que conceitos de qualidade foram introduzidos nas empresas ao final da Segunda Guerra Mundial, por meio de W. Edwards Deming, estatístico especialista no assunto, na década de 1950. Deming foi convidado a palestrar para líderes industriais japoneses, visando a recuperação do país após conflitos. As abordagens eram direcionadas a conquista de novos mercados e melhora da reputação de produtos japoneses.

Segundo Oakland (1994), os produtos destas empresas não tinham boa reputação, sendo vistos como baratos e ordinários. Para o autor, as empresas japonesas neste período, aprenderam a administrar a qualidade, compreendendo melhor sua gestão e as necessidades de seus clientes.

Oakland (1994, p. 14) relaciona a reputação das empresas com a qualidade da seguinte forma:

- a) Ela [a reputação] é construída sobre os elementos competitivos: qualidade, confiabilidade, entrega e preço, destacando a qualidade como a mais importante;

- b) Quando uma organização adquire má reputação em relação à qualidade, leva muito tempo para mudá-la;
- c) As reputações, boas ou más, podem rapidamente tornar-se reputações nacionais;
- d) A gestão das armas competitivas tais como a qualidade, pode ser aprendida como qualquer outra habilidade, e utilizada para reverter uma má reputação com o passar do tempo.

Carvalho e Paladini (2012) relatam que ainda na década de 1950, nos Estados Unidos, surgiu a primeira associação de profissionais da área da qualidade – *Society of Quality Engineers* - orientadas pelo professor Joseph M. Juran, outro elemento importante na construção desta abordagem. Desta forma, surgiram associações da área de qualidade com impacto na redução de custos.

Ainda de acordo com Carvalho e Paladini (2012), Armand Feigenbaum foi o responsável pela formulação do sistema de Controle da Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*). Este sistema é pioneiro em abordagem sistêmica, e influenciou o modelo proposto pela *International Organization for Standardization* (ISO), a série ISO 9000.

Oliveira et al. (2004) afirmam que o sucesso das organizações com a implantação do sistema de qualidade total está amparado nos seguintes princípios:

- a) Total satisfação do cliente:** as decisões empresariais e tarefas operacionais devem levar em consideração as necessidades e expectativas do consumidor, pois este é a figura principal de todo processo organizacional;
- b) Gerência participativa:** é importante considerar as opiniões dos funcionários nas decisões gerenciais, pois estes possuem envolvimento direto com a tarefa. Desta forma, são capazes de identificar as principais dificuldades em sua execução e propor soluções para melhoria, possibilitando sua eficiência e eficácia;

- c) **Desenvolvimento de recursos humanos:** a aplicação de remuneração e treinamento adequados motiva o colaborador na interação com o sistema de qualidade;
- d) **Constância de propósitos:** a cultura organizacional das empresas deve ser orientada para que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para a conquista de objetivos previamente traçados;
- e) **Aperfeiçoamento contínuo do sistema:** as organizações que acompanham as mudanças do mercado e da sociedade como um todo estão mais propensas ao sucesso. As ações abrangem o monitoramento das tendências do consumidor, possibilitando que os objetivos organizacionais estejam alinhados com os anseios dos clientes. Deming apresentou o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar) D significa *do* (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação). Esta ferramenta preconiza que todos os processos devem ser estudados, planejados e constantemente revisados, conforme as necessidades de melhoria que surgem. No Japão, surgiu a filosofia *Kaizen*, que será mais detalhada adiante, e objetiva o envolvimento da alta administração, gerentes e operários nos processos de melhoria contínua das organizações;
- f) **Gestão e controle de processos:** a análise de todos os mecanismos de um processo permite a eliminação ou simplificação de itens que não adicionam valor ao produto. Para isso são utilizadas ferramentas de gestão como fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, etc;
- g) **Disseminação de informações:** os funcionários devem conhecer aspectos holísticos dos negócios da organização como missão, objetivos e propósitos, assim como, o perfil do mercado consumidor, para que suas ações de qualidade estejam sincronizadas com os propósitos da organização;
- h) **Delegação:** A delegação envolve a transferência eficaz de informações e conhecimento a todos os níveis hierárquicos da empresa;

- i) **Assistência técnica:** apesar de todos os cuidados proporcionados pelo sistema de qualidade terem sido tomados, problemas sem precedentes podem surgir ao final do processo, como, por exemplo, o mau funcionamento de alguns produtos. As empresas devem desenvolver métodos de atendimento às demandas pós-venda;
- j) **Gestão das interfaces com agentes externos:** a sincronicidade entre os interesses de agentes externos e internos ao processo de produção é fator influente para os resultados finais deste processo. As relações devem trazer benefícios para todas as partes envolvidas;
- k) **Garantia da qualidade:** a garantia da qualidade abrange a utilização dos princípios anteriores objetivando o atendimento das expectativas do cliente.

Para Oakland (1994), a qualidade precisa ser administrada, e o sucesso de suas políticas depende do comprometimento dos níveis gerenciais, de uma liderança eficaz e trabalho em grupo. O autor aponta como resultados, maior eficiência, custos reduzidos, melhor reputação e maior participação das organizações no mercado.

## 2.2 MELHORIA CONTÍNUA NA QUALIDADE – FILOSOFIA KAIZEN

Conforme relatado anteriormente, a gestão e controle de processos, assim como seu aperfeiçoamento contínuo fazem parte do sistema de qualidade total. A filosofia *Kaizen*, representa esta premissa. De acordo com Costa Junior (2008), a palavra *Kaizen* é de origem japonesa, sendo traduzida para o termo mudança (*Kai*) para melhor (*Zen*). Daychoum (2007) relata que o conceito *Kaizen* foi criado pelos japoneses na década de 1950, aliando as ideias da administração clássica, com as críticas delas decorrentes. De acordo com o autor, a filosofia de melhoria contínua, representada por esta palavra japonesa, visa não somente o bem da empresa, como o homem que trabalha nela.

Daychoum (2007) acrescenta que:

As empresas são municiadas com ferramentas para se organizarem e buscarem sempre resultados melhores. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, atua de forma para reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa sejam em processos produtivos já existentes ou em fase de projeto, produtos novos, manutenção de máquinas, ou ainda, processos administrativos. (DAYCHOUM, 2007, p. 135).

Para Ballesterro-Alvarez (2001), esta filosofia visa o aumento da produtividade, focando a eliminação da sobrecarga de trabalho, desperdício de tempo e recursos assim como irregularidade nas ações. De acordo com a autora, as organizações precisam também estar centradas na promoção de um fluxo adequado e perfeito de informações, bens e serviços, conforme suas características particulares. A autora acrescenta que é necessário antes de tudo, a compreensão do ambiente que a empresa se insere, sendo composto de três níveis fundamentais:

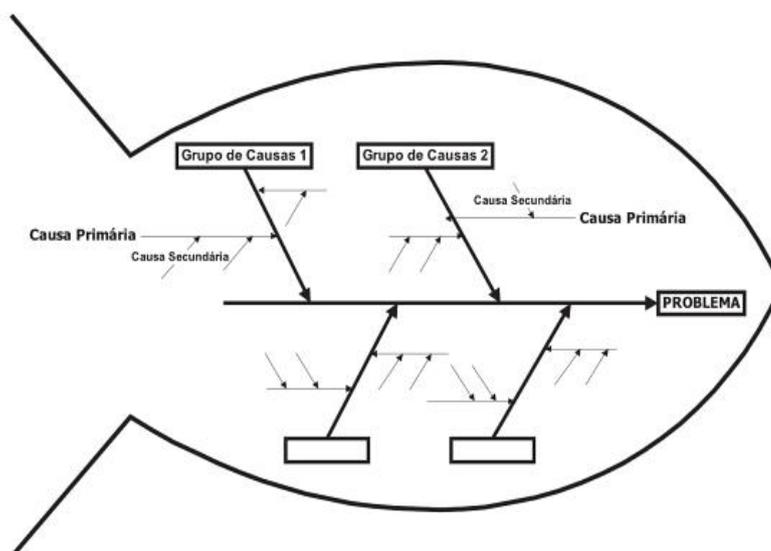
- a) **Primeiro:** aborda o gerenciamento da qualidade e convergência de esforços para os objetivos da organização;
- b) **Segundo:** abrange a identificação das funções básicas da empresa, assim como tudo o que ela gera, referente aos seus bens e serviços, orientados para a satisfação das necessidades de seus clientes;
- c) **Terceiro:** leva em consideração os parceiros com os quais a empresa pode contar, ou seja, aqueles que fornecem os insumos para que o produto final tenha seu resultado alcançado de acordo com o que foi definido, incluindo os serviços de pós-vendas.

Ballesterro-Alvarez (2001) define *Kaizen* também como um processo de resolução de problemas, exigindo assim o uso de várias ferramentas. De acordo com Costa Junior (2008), o ponto de partida da aplicação da ferramenta *Kaizen* compreende a identificação de um problema, que pode ser feito a partir de indicadores, gráficos, tabelas, ou reclamações. Após a identificação dos problemas, o autor esclarece que é necessária a verificação das possíveis causas.

Daychoum (2007) apresenta o diagrama de *Ishikawa* como ferramenta para identificação de causas e efeitos que intervêm no funcionamento de qualquer processo. Este diagrama também é conhecido como espinha de peixe, devido à semelhança de seu formato com a estrutura deste animal.

O autor descreve que o diagrama tem como finalidade (DAYCHOUM, 2007, p. 139) “a apresentação ordenada de operações ou fases de um processo ou sistema mostrando todas as etapas componentes, sua sequência ou inter-relações”. As causas são representadas como setas que apontam o efeito (problema) que está sendo analisado, conforme **Figura 1**:

**FIGURA 1:** Diagrama de *Ishikawa*: modelo.



Fonte: Daychoum, 2007, p. 139.

Daychoum (2007) detalha que todos os tipos de problemas podem ser classificados como sendo de quatro tipos diferentes, segundo a metodologia 4M:

- a) **Máquinas:** equipamentos envolvidos no processo;
- b) **Matéria-prima:** materiais necessários para o andamento do processo;
- c) **Mão-de-obra:** profissionais envolvidos e caracterização de seu trabalho;
- d) **Método:** maneiras de se fazer determinado trabalho.

Paranhos Filho (2007) afirma que cada uma das causas é testada para verificar qual delas pode ter originado o problema. O autor detalha que estas causas no problema atuam isoladamente ou agem em conjunto e o resultado disto será eficiente e preciso, desde que estas estejam sob controle.

Costa Junior (2008) afirma que após a descoberta de uma ou mais causas possíveis, inicia-se o processo de melhoria, que pode ser feita em dois sentidos: como manutenção ou aprimoramento dos padrões. O autor detalha que o procedimento de manutenção se aplica à garantia de que os padrões implementados ao processo estão sendo cumpridos, enquanto que o aprimoramento significa a elevação dos níveis dos padrões estipulados.

### 2.3 O PROFISSIONAL DO SECRETARIADO NO CONTEXTO DA QUALIDADE

Neves (2007) afirma que a partir da década de 1990, a profissional de secretariado abandona o estereótipo de moça elegante, bem vestida e com atributos de digitadora. Seu novo perfil nasce orientado para a gestão, empreendedorismo e consultoria. A autora detalha que se estabelece aí a era da competência, com pessoas polivalentes e atualizadas, com capacidade produtiva em busca de resultados, que não só recebem ordens, mas orientam e dão opiniões.

Neves (2007) acrescenta que o novo perfil deste profissional “acompanha as mudanças, resistências, expectativas, globalização, programas de qualidade e humanização nas empresas. A secretária será sempre a interface empresa-executivo e mercado-empresa” (NEVES, 2007, p. 30).

Referente à qualidade, Decker (2010) defende que esta será analisada a partir de duas visões: a do cliente e a do fornecedor. Segundo ela, o profissional de secretariado alcança o ponto de equilíbrio neste processo, quando conhece a expectativa do cliente, em relação à assessoria que oferece.

Santos (2012) afirma que, para isso, a formação e postura do profissional de secretariado deve alinhar-se com três vertentes: o saber-saber (conhecimentos científicos), o saber ser/estar (postura/assertividade), e o saber-fazer (realização

de tarefas). Além disto, este profissional deve possuir uma visão holística e conjuntural dos negócios, para antever e agir de forma adequada.

Bortolotto e Willers (2005, p. 49) apresentam as competências técnicas e humanas deste profissional. Nas competências técnicas, verifica-se:

- a) **Atendimento ao cliente:** Para os clientes internos, o profissional de secretariado age como facilitador e intermediador de ações para realização de atividades, por meio da identificação de suas necessidades e atendimento das solicitações com eficácia. Para os clientes externos, a lógica se repete, acrescentando-se um tratamento cordial e formal e orientação das ações para o mercado;
- b) **Comunicação e expressão:** retrata a transmissão de ideias ou pensamentos de uma pessoa para a outra com a finalidade de promover o entendimento da pessoa que recebe. O profissional de secretariado realiza este intercâmbio entre clientes e a organização, de forma verbal ou escrita;
- c) **Logística:** abrange a alocação adequada de insumos e recursos, para cumprimento de determinada tarefa ou atividade. Está inclusa a atuação deste profissional como organizador de eventos, reuniões ou viagens;
- d) **Gerenciamento de documentação e informação:** envolve a análise, difusão, armazenamento e manutenção de toda e qualquer informação emitida ou recebida pela organização, com o pressuposto de que o profissional de secretariado é o intermediador de todos os processos organizacionais. Estas demandas requerem conhecimentos sobre a missão, visão, valores, produtos/serviços e estrutura organizacional da empresa.

Bortolotto e Willers (2005, p. 52) também elencam, as competências humanas deste profissional:

- a) **Ética:** em sentido geral, é definida como um conjunto de princípios básicos, que visam disciplinar e regular os costumes, a moral e conduta das

peças. Cada indivíduo tem a responsabilidade de contribuir positivamente para a construção de uma sociedade dentro dos princípios éticos. O profissional de secretariado precisa apresentar sólidos princípios éticos, levando em consideração os diferentes tipos de informações empresariais, que movimenta e as responsabilidades envolvidas nesses trâmites.

- b) Relações Interpessoais:** devido ao fluxo de comunicação deste profissional dividir-se entre superiores, colaboradores e visitantes, são qualidades desejáveis ao perfil a lealdade, confiabilidade e bom senso.

Seguindo a abordagem das competências do profissional de secretariado, destaca-se que:

As empresas buscam profissionais multifuncionais, que saibam trabalhar com líderes heterogêneos, que tenham autoestima, bom humor, se comuniquem com qualidade e que trabalhem por resultados e não por tarefa. Além destas competências, é importante ressaltar o domínio de sua língua materna e, se possível, mais de uma língua estrangeira (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA, 2010).

Para Ribeiro (2005, apud Barros et al., 2013), o profissional de secretariado precisa apresentar algumas habilidades técnicas como administração do tempo, planejamento de rotinas, comunicação organizacional, tomada de decisões e logística. Segundo o autor, a atuação deste profissional requer conhecimentos de gestão, finanças, linguística, ética, direito, empreendedorismo, entre outras.

Ribeiro (2005, apud Barros et al., 2013) justifica que o secretário executivo utiliza em seu expediente, ferramentas de motivação, liderança, gestão, comunicação, técnicas secretariais, entre outras, o que possibilita a entrega de resultados efetivos para a organização, agregando credibilidade ao profissional.

Aproximando o profissional de secretariado do setor estratégico, Mascarenhas, Sepulveda e D'Assumpção (2011), afirmam que este profissional atua como coparticipante na gestão de processos e contribui nas tomadas de decisão das organizações, devido ao seu perfil polivalente e multifuncional, apresentando flexibilidade e mediando as relações organizacionais junto a clientes internos e externos.

Decker (2010) ressalta que o profissional de secretariado é considerado elemento intercessor nas políticas de qualidade das organizações, pois ocupa uma função estratégica no assessoramento aos executivos da organização.

De acordo com a autora, a valorização de suas responsabilidades conduz este profissional ao gerenciamento de rotinas, planejamento, organização e condicionamento de informações, intermediador de conhecimentos, facilitador e empreendedor. Estas atribuições devem estar sintonizadas com a qualidade na prestação de serviços, o que será avaliado pelo cliente, a partir da interface secretarial.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem deste estudo, considerando-se o contexto laboral do profissional de secretariado, classifica-se sob critérios da pesquisa qualitativa. Flick (2009) afirma que esta abordagem objetiva entender, descrever e às vezes explicar os fenômenos sociais, analisando, dentre outras formas, as experiências de indivíduos ou grupos.

Para explanação do cenário, utilizou-se o estudo de caso, que conforme Yin (2015) permite que os investigadores explorem um caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real, abrangendo ciclos individuais da vida, comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos, etc. As experiências relatadas pela profissional de secretariado e o impacto de suas ações na empresa em estudo foram detalhadas como evidência empírica de sua atuação em melhoria contínua.

Considerando-se os objetivos deste estudo, adotou-se a pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2007, apud Gerhardt e Silveira, 2009) a pesquisa exploratória obedece à classificação de estudo de caso, pois proporciona maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou levantar hipóteses.

Quanto a sua natureza, o presente trabalho foi orientado pela pesquisa aplicada, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

#### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Este relatório foi embasado pela pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa documental, de acordo com Rampazzo (2005), abrange documentos de fonte primária, ou seja, derivados dos órgãos que realizaram as observações, que podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não-escritas. As fontes documentais apresentadas neste trabalho são o site da empresa, além do

próprio relato da profissional de secretariado acerca de suas funções e experiências segundo a temática apresentada.

Para formalização dos dados apresentados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Rampazzo (2005), procura explicar a problemática a partir de referências teóricas como livros, revistas científicas e etc. O autor detalha que “qualquer área supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa” (RAMPAZZO, 2005, p. 53).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 O CONTEXTO DA PESQUISA**

A empresa em estudo é uma prestadora de serviços e foi fundada em 2001. Atua na área condominial, com a cobrança de inadimplentes e adiantamento da receita necessária para administração dos condomínios, conforme demandas dos síndicos, que constituem o principal mercado consumidor da organização

Sua sede está localizada no Centro de Florianópolis (SC) e conta atualmente com 14 (quatorze) funcionários. Opera na região da Grande Florianópolis e abrange condomínios localizados em cidades como Biguaçu, Palhoça e São José.

Na alta administração, a empresa possui dois diretores, para os quais a secretária se reporta. Vale ressaltar que o diretor executivo possui outras empresas e negócios paralelos, que necessitam dos serviços secretariais para suporte à gestão. Estas demandas por sua vez, também são atendidas pela profissional de secretariado.

### **4.2 A PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E SUAS FUNÇÕES**

A profissional de secretariado trabalha na empresa há 04 (quatro) anos, sendo contratada como recepcionista. Suas principais funções são:

- Atendimento telefônico e presencial a clientes e parceiros;
- Elaboração e arquivamento de documentos diversos;
- Gestão de suprimentos;
- Gestão de informações e prazos diversos;
- Suporte administrativo aos diretores e aos demais setores.

Neste contexto, destaca-se que a profissional possui autonomia suficiente para tomada de decisões em sua área, o que pode refletir em outros

departamentos e resultar em importantes modificações nos processos organizacionais.

#### 4.3 ANÁLISE DO CASO

A empresa ainda não possui organograma e estrutura organizacional formalizados. A caracterização de seus setores constitui a apresentação que o setor comercial encaminha para os novos clientes. As atribuições pertinentes a estes setores foram sintetizados conforme observações da profissional de secretariado, que possui envolvimento direto com algumas tarefas e/ou processos destes setores. A empresa está organizada da seguinte forma:

SETORES	ATRIBUIÇÕES
<b>Setor de Cobrança</b>	Efetuar a cobrança de condôminos inadimplentes, operando no teleatendimento ativo e receptivo, visando a recuperação do crédito por intermédio da negociação das taxas de condomínio em atraso. É responsável também pela atualização de cadastro dos moradores e emissão de boletos da competência atual, conforme demandas dos condomínios. Este setor conta com uma supervisora e três operadores.
<b>Setor financeiro</b>	Controlar os pagamentos e recebimentos, incluindo fluxo de caixa da empresa e repasses realizados aos condomínios. O processo é realizado pela gerente desse setor.

<b>Setor Comercial</b>	Efetivar a captação de novos clientes, usando como ferramenta as visitas <i>in loco</i> e envio de propostas. O processo é realizado pelo gerente do setor.
<b>Setor jurídico</b>	Realizar as negociações com condôminos inadimplentes com atraso há mais de 03 (três) meses e possui parceria com escritórios de advocacia, para processos de execução judicial. O processo é executado pelo gerente do setor.

Conforme caracterização de funções da secretária no tópico **4.1**, o apoio administrativo prestado a esses setores e à diretoria, abrange a resolução de problemas ocorridos no decorrer dos processos administrativos em execução.

Bortolotto e Willers (2005) destacam que com o passar do tempo, os profissionais de secretariado tiveram que rever e renovar seu modo de executar as atribuições pertinentes à profissão, incorporando novas competências e habilidades. Conforme os autores, estes profissionais “tornaram-se capazes de intervir, identificar problemas e resolvê-los; propor soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho, analisar dados, informações e trabalhar em equipe”. (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p. 46)

Os problemas que demandam intervenção da profissional de secretariado constituem reclamações da diretoria, dos demais setores ou de clientes, sendo que nesses últimos, são identificados durante as ligações recebidas, no processo de filtragem por assunto.

Vale ressaltar que as habilidades de comunicação deste profissional, conforme Santos (2011), permitem a filtragem de todas as mensagens recebidas, incluindo a identificação efetiva das informações corretas e importantes para organização onde trabalha.

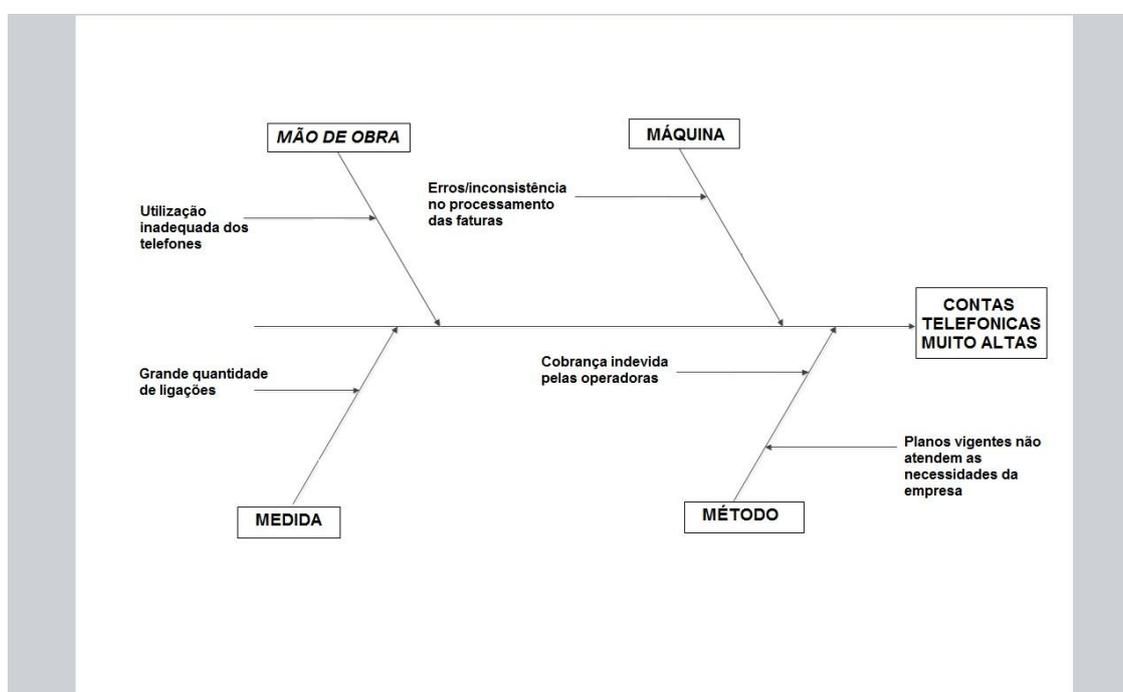
Para condução deste estudo de caso, foram selecionados alguns problemas relatados à secretária, com os respectivos desdobramentos:

### a) Contas telefônicas muito altas

As faturas telefônicas chegam à diretoria antes de serem pagas pelo setor financeiro. Considerando que o setor de cobranças conta com uma estrutura de *Call Center* para atendimento aos condôminos, as ligações telefônicas representam a principal ferramenta de produção para a empresa, que utiliza 05 (cinco) telefones celulares e possui 07 (sete) linhas em sua central telefônica.

Na fatura da operadora A (de celulares) estão relacionadas às 05 (cinco) linhas utilizadas pela empresa mais 07 (sete) linhas pertencentes a membros da família de um dos diretores. A central telefônica da qual a profissional de secretariado recebe ligações está vinculada a operadora de telefonia B. Segundo a diretoria, o valor das faturas estava acima das expectativas de pagamento da empresa e foram repassadas a profissional de secretariado, para resolução do problema. Na **Figura 2**, verificam-se as causas possíveis, conforme considerações da profissional:

**FIGURA 2:** Diagrama de *Ishikawa*: Contas telefônicas muito altas



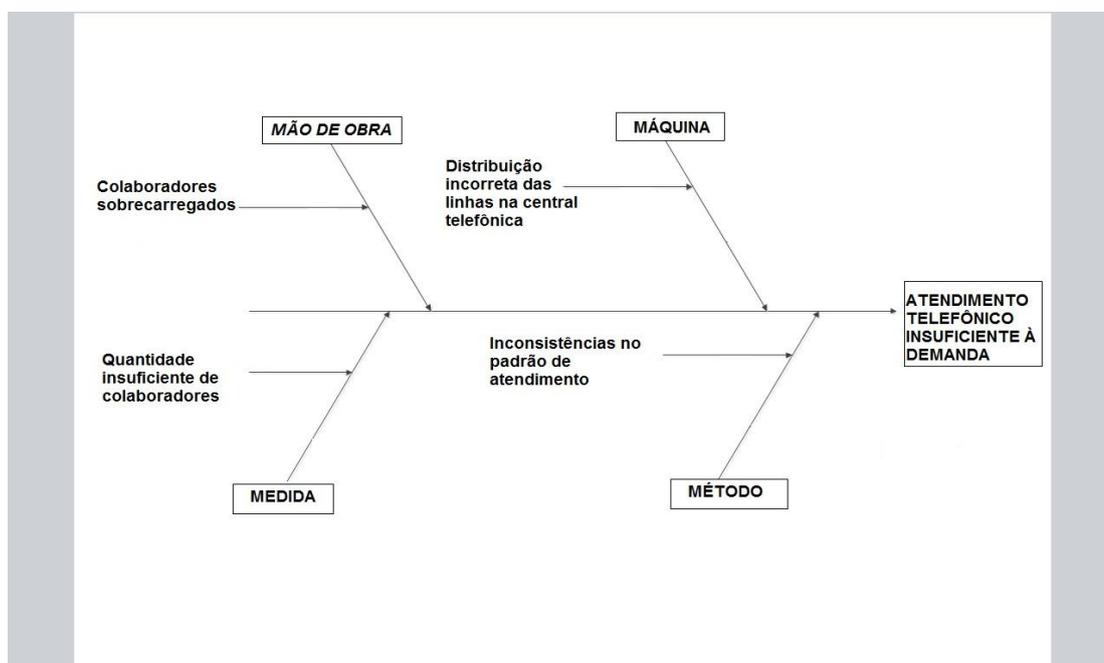
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

## b) Atendimento telefônico insuficiente à demanda

As solicitações dos condôminos por telefone concentram-se em pedidos de segunda via de boleto da taxa condominial (com data e valores atualizados ou com o valor original), negociação de valores em atraso, informações sobre mudança de titularidade, contestação de valores cobrados no boleto e alteração de cadastro. A profissional de secretariado filtra estas ligações e passa para os setores responsáveis. Muitas questões já são esclarecidas pela profissional no primeiro contato, o que evita sobrecarga de ligações ao setor de cobrança, onde se concentra a maior quantidade de demandas.

Quanto ao sistema de atendimento, a secretária, enquanto estava atendendo a um condômino e outro estava ligando na outra linha, ela solicitava um minuto ao primeiro, enquanto interceptava a outra linha solicitando uma pausa a esta ligação, voltando ao contato inicial. Com o aumento do número de clientes, muitos condôminos reclamaram da demora no atendimento, considerando que suas demandas são em sua maioria, imediatas, no que se refere aos pagamentos. Na **Figura 3**, verificam-se as causas possíveis, conforme considerações da profissional:

**FIGURA 3:** Diagrama de *Ishikawa*: Atendimento telefônico insuficiente à demanda

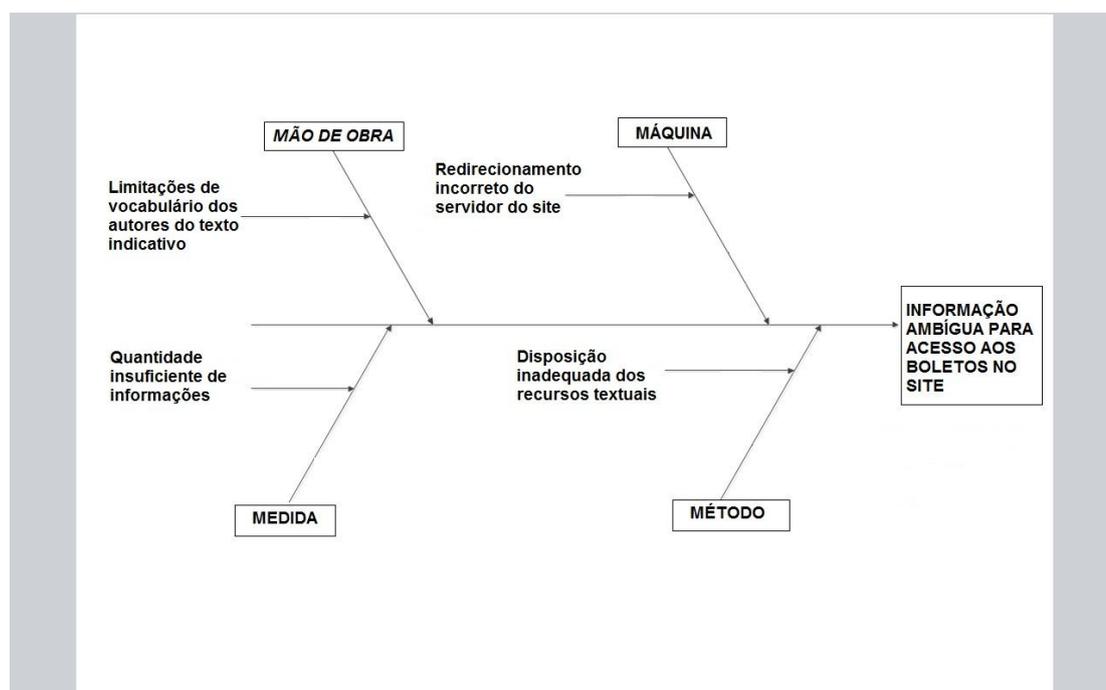


Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

### c) Informação ambígua para acesso aos boletos no site da empresa

As taxas de condomínio, logo que são geradas pela contabilidade, são enviadas à prestadora de serviços para disponibilizar aos condôminos as vias físicas e digitais. Esta última fica hospedada no site da empresa com vencimento original. Muitos condôminos acessam o site também para retirar a segunda via atualizada do boleto (com correção de data e valores), após atraso e reclamam que quando clicam na opção “segunda via de boleto”, pensam tratar-se do boleto atualizado. Na **Figura 4**, verificam-se as causas possíveis, conforme considerações da profissional:

**FIGURA 4:** Diagrama de *Ishikawa*: Informação ambígua para acesso aos boletos no site da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O mapeamento e identificação dos problemas oferece insumos para levantamento de alternativas e tomada de decisões, o que oportunizou as intervenções da profissional de secretariado neste estudo.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após apresentação e mapeamento dos problemas, verifica-se suas causas possíveis, assim como as intervenções executadas pela profissional de secretariado para melhoria dos padrões existentes.

##### a) Contas telefônicas muito altas

A reclamação apontada por um dos diretores da empresa. A prestadora de serviços conta com 05 (cinco) telefones celulares e 07 (sete) linhas em sua central telefônica para atendimento ativo e receptivo aos condôminos e síndicos. As linhas de uso particular dos diretores e familiares totalizam 07 (sete). No quadro a seguir, foram elencadas as possíveis causas:

Utilização inadequada dos telefones
Grande quantidade de ligações
Erros/inconsistência no processamento das faturas
Cobrança indevida pelas operadoras
<b>Planos vigentes não atendem as necessidades da empresa (causa principal)</b>

O levantamento das causas possíveis serviu como fator de orientação, para que a profissional de secretariado fizesse uma análise aprofundada das faturas da empresa, e constatasse que os **planos vigentes não atendem as necessidades da empresa**. Cada item foi ponderado e testado durante a análise, o que se procede a seguir:

CAUSAS POSSÍVEIS	TESTE
<b>Utilização inadequada dos telefones</b>	Não foram evidenciadas ligações de longa distância e para outras operadoras fora dos limites estipulados pelo plano, apesar de que variáveis operacionais de uso não foram passíveis de análise.
<b>Grande quantidade de ligações</b>	Algumas linhas telefônicas excederam o pacote de ligações contratado, porém, o fato não permite análise quantitativa isolada
<b>Erros/inconsistência no processamento das faturas</b>	Não foram constatadas evidências de erros, quanto ao lançamento dos itens do pacote adquirido, número de ligações ou valores. Os dados correspondem-se mutuamente
<b>Cobrança indevida pelas operadoras</b>	Não foram constatadas cobranças indevidas sobre os planos contratados, nem pacotes acrescentados em comodato ao plano.

Referente a causa principal [planos vigentes não atendem as necessidades da empresa], a profissional observou em ambas as faturas que algumas linhas telefônicas atingiam o limite dos pacotes contratados, algumas excediam e outras não atingiam. Nesta análise incluiu-se as linhas dos familiares de um dos diretores. Este alcance é proporcionado pelas competências de gerenciamento de documentação e informação atribuídas ao profissional de secretariado. Segundo Alcântara, Rocha e Ramos (2015), ao fazer a coleta e análise de informações diversas, este profissional filtra o que é mais relevante e importante para a execução de suas tarefas, atuando como agente catalisador.

A solução efetivada pela profissional foi entrar em contato com as respectivas operadoras e renegociar as 12 (doze) linhas de celulares, e em

seguida as 07 (sete) linhas da central telefônica, alocando os recursos de acordo com as demandas, o que é relacionado às suas competências logísticas (Bortolotto e Willers, 2005). Como resultado, a redução dos valores foi perceptível na cobrança seguinte às renegociações.

As faturas da operadora A, que compreendiam as 12 (doze) linhas de celulares totalizavam R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) por mês, aproximadamente. As faturas da operadora B, que compreendia as 07 (sete) linhas da central telefônicas, totalizavam R\$ 850,00 (oitocentos e cinquenta reais) por mês, aproximadamente. Com a intervenção da profissional de secretariado, as faturas da operadora A passaram a apresentar o valor aproximado de R\$ 950,00 (novecentos e cinquenta reais) e as faturas da operadora B, R\$ 500,00 (quinhentos reais).

De acordo com Guarnieri et al (2006), a metodologia *Kaizen* permite à organização, a introdução de alternativas de redução de custos, mantendo a qualidade do seu produto ou serviço final. Neste caso, a profissional de secretariado, fazendo a análise e negociação com os fornecedores de telefonia, oportunizou esta redução de custos telefônicos sem a necessidade de “cortes” financeiros em outros setores, otimizando os recursos da organização por meio desta medida de melhoria.

#### **b) Atendimento telefônico insuficiente à demanda**

A reclamação foi apontada pelos condôminos, que indicaram a demora no atendimento as suas ligações. A profissional de secretariado intercalava os atendimentos na central telefônica, necessitando deixar algumas em espera quando eram simultâneas. Vale ressaltar que as demandas desses condôminos eram imediatas, pois a maioria delas tratava-se de pedidos de boletos para pagamento. Verifica-se as causas possíveis:

Colaboradores sobrecarregados
Quantidade insuficiente de colaboradores
Distribuição incorreta das linhas na central telefônica
<b>Inconsistências no padrão de atendimento (causa principal)</b>

As causas possíveis deste problema também foram submetidas aos testes.

CAUSAS POSSÍVEIS	TESTE
<b>Colaboradores sobrecarregados</b>	Conforme disposições da direção, não foi possível coletar dados sobre a demanda de tarefas dos colaboradores envolvidos no processo
<b>Quantidade insuficiente de colaboradores</b>	Conforme disposições da direção, não foi possível coletar dados sobre a demanda de pessoal para execução do processo
<b>Distribuição incorreta das linhas na central telefônica</b>	Não foram evidenciados erros de distribuição das ligações recebidas nas respectivas linhas

Apesar de restrições administrativas não permitirem o teste de algumas causas possíveis, **inconsistências no padrão de atendimento** foram encontradas. Utilizando de sua visão holística dos processos da organização, conforme retratado por Durante et al. (2007), a profissional constatou que a maioria das ligações solicitadas, referem-se a pedidos de segunda via de boleto de taxas condominiais, o que garante captação de lucros à organização.

A solução estabelecida pela profissional de secretariado foi solicitar compartilhamento desta demanda de ligações com dois colaboradores do setor administrativo, que também realizam atendimentos. Sendo assim, quando o número de ligações excede a capacidade de atendimento da profissional que

opera a central telefônica, os colaboradores do setor administrativo interceptam estas ligações.

Ao alocar adequadamente o fluxo de ligações, a profissional de secretariado minimizou desperdícios de processamento, previstos pelos conceitos *Kaizen*, que segundo Guarnieri et al. (2006), abrange o desperdícios de um processo não otimizado, incluindo a realização de tarefas que não agregam valor ao produto/serviço.

Os condôminos que ficavam na espera do atendimento representavam os desperdícios deste processo, pois a organização não agregava os possíveis lucros do atendimento efetivado, que eram os honorários captados por meio de boletos pagos. Neste caso é estabelecida uma relação de ganhos entre o número de clientes atendidos e número de boletos pagos.

Um fato observado é que no início de 2015, a empresa atestou altos níveis de crescimento, possibilitando investimentos para melhoria de outros processos, por meio da contratação de consultores.

### **c) Informação ambígua para acesso aos boletos no site**

A reclamação foi apontada pelos condôminos, que ao acessarem o site da empresa para impressão de segunda via atualizada do boleto, se deparam com o boleto no vencimento original, quando clicam na guia “Segunda via de boleto”, não encontrando, possibilidades de atualização. Verifica-se as causas possíveis:

Limitações de vocabulário dos autores do texto indicativo
Quantidade insuficiente de informações
Redirecionamento incorreto do servidor do site
<b>Disposição inadequada dos recursos textuais (causa principal)</b>

Submetendo-se estas causas possíveis a teste, verifica-se:

CAUSAS POSSÍVEIS	TESTE
<b>Limitações de vocabulário dos autores do texto indicativo</b>	Apesar de ser plausível, esta causa é de influência indireta no problema, não possibilitando intervenção imediata. A profissional de secretariado não possui acesso a dados dos colaboradores
<b>Quantidade insuficiente de informações</b>	Não foram constatadas evidências desta causa no site, pois o termo “segunda via de boleto” corresponde literalmente ao que se propõe
<b>Redirecionamento incorreto do servidor do site</b>	Não foram constatadas evidências de erro no direcionamento. As páginas não apresentam esta inconsistência

Conforme relatado na descrição do caso (tópico **4.4**, letra **c**), a expressão “segunda via de boleto” remete à atualização destes, conforme necessidades do cliente. Sendo assim, a profissional de secretariado, para corrigir a **disposição inadequada dos recursos textuais** (causa principal encontrada), foi necessário utilizar suas competências relacionadas à comunicação, pois segundo Piscopo e Silveira (2013), este profissional possui o domínio dos recursos de expressão e comunicação, sendo úteis nos processos de negociação e relações interpessoais.

Sendo assim, o texto do site foi modificado para “Boleto Original Online”. A partir desta solicitação feita ao setor de TI, com as devidas modificações, o número de reclamações de condôminos diminuiu consideravelmente.

Guarnieri et al. (2006) discorrem sobre a possibilidade de desperdícios de movimento ocorrerem no decorrer do processo, como a interação entre operador e máquina, ferramentas etc., resolvidas também pelas medidas propostas pela filosofia *Kaizen*.

A interação dispendiosa entre a profissional de secretariado e os clientes que tinham problemas com as informações dispostas no site não permitia o planejamento adequado de suas tarefas para atendimento à organização.

Constatou-se que nas semanas iniciais do mês seguinte, período de pagamentos e recebimentos, a média de ligações recebidas pela profissional para

reclamações referentes à informação ambígua, reduziu de 30 (trinta) para 08 (oito).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância de revisão e melhoramento contínuo de seus processos, as organizações encontram no perfil e competências do profissional de secretariado, as atribuições necessárias para alavancar, executar e finalizar as possíveis intervenções, tendo como suporte os princípios e ferramentas *Kaizen*.

O ponto inicial da análise constitui a manifestação do cliente interno ou externo, que encontra neste profissional, o principal canal de comunicação para suas demandas. Utilizando-se das competências relacionadas ao atendimento, alocação de recursos e comunicação, o profissional de secretariado, orientado pela sua visão holística dos negócios da organização, apresenta o cenário adequado para implementação das melhorias.

As intervenções efetivadas pela profissional de secretariado neste estudo de caso resultaram a redução de custos telefônicos em aproximadamente 40%, além do aumento da produtividade e ganhos financeiros à organização, com a distribuição adequada de ligações telefônicas e redução de reclamações de clientes por informações ambíguas.

Estas medidas oportunizam à organização, o fortalecimento de suas políticas de qualidade e por consequência, melhor posicionamento em relação ao mercado.

Não foram contemplados com maior profundidade, aspectos humanos que interferem nos problemas estudados com necessidade de melhorias. Vale ressaltar que o diagrama de *Ishikawa* preconiza o fator humano como possível interferência no funcionamento dos processos organizacionais. Neste relatório, não foi permitido pela empresa em estudo, o acesso à informações sobre comportamento e procedimentos operacionais de seus colaboradores.

Para a condução de estudos futuros, sugere-se a observação do fator humano na relação de causas estruturada pelo diagrama de *Ishikawa*, caso o profissional de secretariado tenha acesso a essas informações. A exploração deste elemento e confirmação do diagnóstico oportunizará intervenções na área de gestão de pessoas, com orientação para resultados.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Sonia Regina Amorim Soares de; ROCHA, Thays Lyanny da Cunha Garcia; RAMOS, Lilian. Análise da utilização do facebook na produção de conhecimento técnico por profissionais do secretariado executivo. **Revista Expectativa**, Paraná, v. 14, n. 14, 2015. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/12239/8709>> Acesso em: 30 nov. 2015.

ALMEIDA, Walkíria Gomes de; ROGEL, Geórgia T.S.; SHIMOURA, Alzira da Silva. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46-68, jan./jun.2010. Disponível em: <<http://revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/3/72#.Vlt2PnarTIV>> Acesso em 29 nov. 2015.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda (coord). **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Conceição Maria Pinheiro, et al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez., 2013. Disponível em: <[http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf\\_29#.Vlt5WnarTIU](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_29#.Vlt5WnarTIU)> Acesso em: 29 nov. 2015.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig. Reflexões teóricas sobre a importância da comunicação na profissão de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, Paraná, v. 5, n. 5, 2006. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewArticle/91>> Acesso em: 30 nov. 2015.

BORTOLOTTO, Maria Fernanda Pasa.; WILLERS, Ednilse Maria. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Paraná, v.4, n.4, p.45-56, 2005. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>> Acesso em: 10 out. 2015.

CARVALHO, Marly Monteiro, de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ABEPRO, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=xkes6g\\_nUP0C&printsec=frontcover&dq=](https://books.google.com.br/books?id=xkes6g_nUP0C&printsec=frontcover&dq=)

gest%C3%A3o+da+qualidade&hl=pt-BR&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20qualidade&f=false> Acesso em: 02 out 2015.

COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: Ibpex, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=-WLRj6VEAJMC&pg=PA27&dq=melhoria+processo+kaizen&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CC8Q6AEwAGoVChMlosSUzYjAyAIVih6QCh2RWQ60#v=onepage&q=melhoria%20>> Acesso em: 30 set. 2015.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=jQ\\_JOBtvgBAC&pg=PA125&dq=ferramenta+kaizen&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ferramenta%20kaizen&f=false](https://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvgBAC&pg=PA125&dq=ferramenta+kaizen&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ferramenta%20kaizen&f=false)> Acesso em 03 out. 2015.

DECKER, Diana Onofre. A secretária como agente de qualidade. **Revista Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/24#.VkZ5q3arTIU>> Acesso em: 10 out. 2015.

DURANTE, Daniela Giareta, et al. O profissional de secretariado executivo e a visão de processos. **Revista Expectativa**, Campus de Toledo, v. 6, n. 6, p. 63-79, 2007. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/988/840>> Acesso em: 25 set. 2015.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=1OmZGR6Wz6sC&printsec=frontcover&q=pesquisa+qualitativa&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=pesquisa%20qualitativa&f=false](https://books.google.com.br/books?id=1OmZGR6Wz6sC&printsec=frontcover&q=pesquisa+qualitativa&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=pesquisa%20qualitativa&f=false)> Acesso em: 20 dez. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&pg=PA34&dq=natureza+da+pesquisa&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=natureza%20da%20pesquisa&f=false](https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmkC&pg=PA34&dq=natureza+da+pesquisa&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=natureza%20da%20pesquisa&f=false)> Acesso em: 20 dez. 2015.

GUARNIERI, Patrícia *et al.* Sistema de Custo Kaizen. In: **Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, 2, 2006. Ponta Grossa. Anais...Ponta Grossa: UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006. Disponível em: <[http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/eng\\_producao/53%20SISTEMA%20DE%20CUSTO%20KAIZEN.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/53%20SISTEMA%20DE%20CUSTO%20KAIZEN.pdf)> Acesso em: 01 no. 2015.

MARSHAL JUNIOR, Isnard, et al. **Gestão da qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=4SCHCgAAQBAJ&pg=PT14&dq=gest%C3%A3o+da+qualidade&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20qualidade&f=false](https://books.google.com.br/books?id=4SCHCgAAQBAJ&pg=PT14&dq=gest%C3%A3o+da+qualidade&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20qualidade&f=false)> Acesso em 30 set. 2015.

MARTINS, Eduardo Paulo Ferreira. **Qualidade do Serviço**. Porto (Portugal): Vida Econômica – Editorial S.A., 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=owlpAwAAQBAJ&pg=PA33&dq=conceito+de+qualidade&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=conceito%20de%20qualidade&f=false](https://books.google.com.br/books?id=owlpAwAAQBAJ&pg=PA33&dq=conceito+de+qualidade&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=conceito%20de%20qualidade&f=false)> Acesso em: 02 out. 2015.

MASCARENHAS, Marcília Helena de Sousa; SEPULVEDA, Fernando A. Miranda; D'ASSUMPTÃO, Elisângela Schastai. Sistema de gestão integrado: a atuação do secretário executivo. **Revista Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 177-192, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/49/95#.VlnY8XarTIU>> Acesso em: 28 nov. 2015.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Revista Gestão e Produção**, v.10, n.1, p.17-33, abril 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n1/a03v10n1>> Acesso em: 25 set. 2015.

NEVES, Maria da Conceição de Oliveira. **Introdução ao secretariado executivo**. Rio de Janeiro: T+8, 2007. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=ukMEv3kDe5EC&pg=PA29&dq=compet%C3%Aancia+secretariado&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CDgQ6AEwA2oVChMI-L7xu\\_PvyAIVRComCh15CAfR#v=onepage&q=compet%C3%Aancia%20secretariado&f=false](https://books.google.com.br/books?id=ukMEv3kDe5EC&pg=PA29&dq=compet%C3%Aancia+secretariado&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CDgQ6AEwA2oVChMI-L7xu_PvyAIVRComCh15CAfR#v=onepage&q=compet%C3%Aancia%20secretariado&f=false)> Acesso em: 10 out. 2015.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=W\\_Yyrn9t\\_FMC&pg=PA218&dq=melhoria](https://books.google.com.br/books?id=W_Yyrn9t_FMC&pg=PA218&dq=melhoria)>

+processo+oakland&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAGoVChMI-r2MmZTeyAIVSJCQCh1gKAN1#v=onepage&q=melhoria%20processo%20oakland&f=false> 02 out. 2015.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=V1mWlluO3x4C&printsec=frontcover&dq=Gest%C3%A3o+da+qualidade:+t%C3%B3picos+avan%C3%A7ados.&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAGoVChMIrLPu67uiyAIVQyweCh0FEA1C#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20da%20qualidade%3A%20t%C3%B3picos%20avan%C3%A7ados.&f=false>> Acesso em: 01 out. 2015.

PARANHOS FILHO, Moacir. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: Ibpex, 2007. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=o0tfS8k\\_FgMC&pg=PA39&dq=diagrama+ishikawa&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCgQ6AEwAmoVChMIqb7u5NvvyAIVRu4mCh3CFwUc#v=onepage&q=diagrama%20ishikawa&f=false](https://books.google.com.br/books?id=o0tfS8k_FgMC&pg=PA39&dq=diagrama+ishikawa&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCgQ6AEwAmoVChMIqb7u5NvvyAIVRu4mCh3CFwUc#v=onepage&q=diagrama%20ishikawa&f=false)> Acesso em: 08 out. 2015.

PISCOPO, Marcos Roberto; SILVEIRA, Franciane Freitas. O papel do profissional de secretario na gestão de projetos complexos. **Revista Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 210-228, dez. 2013. Disponível em: <[http://revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/275/pdf\\_51#.Vlz7Y3arTIU](http://revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/275/pdf_51#.Vlz7Y3arTIU)> Acesso em: 30 nov. 2015.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2005.

ROTHER, Mike. **Toyota Kata: gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=jm\\_UvPlral4C&pg=PA11&dq=toyota+kata&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMI3l-q0LuiyAIVSyweCh3tJQza#v=onepage&q=toyota%20kata&f=false](https://books.google.com.br/books?id=jm_UvPlral4C&pg=PA11&dq=toyota+kata&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMI3l-q0LuiyAIVSyweCh3tJQza#v=onepage&q=toyota%20kata&f=false)> Acesso em: 24 set. 2015.

SANTOS, Paula Marques. **Secretariado – um fator de competitividade organizacional**. Repositório científico do instituto politécnico de Viseu. Abr. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/1098>> Acesso em: 10 out. 2015.

WHABA, Claude. **Lucro econômico**: modelo de gestão para o século XXI. 1 ed. São Paulo: All Books, 2006. Disponível em:  
<[https://books.google.com.br/books?id=oDXJaiTJtAwC&pg=PA64&dq=a+empres+a+que+potencializa+seus+recursos+baixos+custos&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=a%20empresa%20que%20potencializa%20seus%20recursos%20baixos%20custos&f=false](https://books.google.com.br/books?id=oDXJaiTJtAwC&pg=PA64&dq=a+empres+a+que+potencializa+seus+recursos+baixos+custos&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=a%20empresa%20que%20potencializa%20seus%20recursos%20baixos%20custos&f=false)> Acesso em: 28 nov. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?id=EtOyBQAAQBAJ&pg=PA4&dq=m%C3%A9todo+pesquisa+estudo+de+caso&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIp5XCvaeOyQIViugmCh24jgsL#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20pesquisa%20estudo%20de%20caso&f=false>> Acesso em: 10 out. 2015.