

**INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SANT'ANA  
KARINE ANDRADE SIKORSKI DOS SANTOS  
LUCAS RONAN GONÇALVES**

**O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO UM AGENTE DE  
IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**PONTA GROSSA  
2017**

**INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SANT'ANA  
KARINE ANDRADE SIKORSKI DOS SANTOS  
LUCAS RONAN GONÇALVES**

**O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO UM AGENTE DE  
IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado no curso de Bacharelado em Secretariado Executivo, como requisito parcial para fins de obtenção de título de Bacharelado.

**Orientador: Prof. Me Balduir Carletto**

**PONTA GROSSA  
2017**

**KARINE ANDRADE SIKORSKI DOS SANTOS e LUCAS RONAN GONÇALVES**

**O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO UM AGENTE DE  
IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo da Instituição de Ensino Superior Sant'Ana apresentado como requisito final para a obtenção do Grau de Bacharel em Secretariado Executivo. Aprovado no dia 17 de novembro de 2017 pela banca composta por BALDUIR CARLETTO(Orientador), LUCIO MAURO BRAGA MACHADO e TÂNIA MARA DAVER SANTOS



IR. SUSANA LÚCIA RHODEN  
Coordenadora do Núcleo de TCC

## DEDICATÓRIA

Quero dedicar este trabalho à minha mãe, Cleide, que sempre acreditou em mim e me incentivou; ao meu esposo Altamir e meu filho Lucas, que ao longo destes três anos compreenderam a minha ausência, para que esse sonho se tornasse possível e, com muita gratidão e saudade, à memória de minha avó, Hermância, que sonhou com minha graduação durante toda sua vida, sempre me dizendo que eu era capaz e que eu tinha que prosseguir. A vocês, que me incentivaram e me impulsionaram a chegar até aqui, sempre com tanto amor, dedico este trabalho.

***Karine Andrade Sikorski dos Santos***

Gostaria de dedicar este trabalho primeiramente à minha mãe, Iderzina, para quem todo o meu esforço foi dedicado para chegar até aqui; ao João Ricardo Ferreira Lopes, pela compreensão, paciência e por estar sempre ao meu lado; a todos os meus irmãos com carinho; à professora e amiga Izabele Caroline Rodrigues Gomes, fonte de inspiração e que me ajudou com sábios conselhos, sempre que solicitados; à professora Tânia Mara Daver Santos, que me proporcionou esta possibilidade e me apresentou ao Secretariado Executivo. A todos os meus amigos e colegas que estiveram sempre ao meu lado durante estes três anos, dedico este trabalho.

***Lucas Ronan Gonçalves***

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos aqueles de alguma forma tornaram a realização deste projeto possível. Ao professor Lúcio Mauro Braga Machado, que desde o início do curso nos passou todos os conhecimentos necessários para efetivarmos este projeto. À professora Izabele Caroline Rodrigues Gomes que cedeu parte do seu tempo nos auxiliando na revisão do trabalho e, especialmente, ao professor Balduir Carletto que de forma tão atenciosa e sábia nos orientou durante toda a pesquisa, nos conduzindo com muita dedicação e paciência, até obtermos os resultados esperados com este trabalho. A vocês a nossa imensa gratidão!

## RESUMO

Este projeto de pesquisa teve como objetivo demonstrar como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar sendo um agente de implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas empresas. A fundamentação teórica explorada nesta pesquisa aborda temas acerca do Sistema de Gestão da Qualidade, NBR ISO 9001/2015, conceitos e habilidades do profissional de Secretariado Executivo, fazendo um paralelo com empresa que já esteja inserida no contexto do SGQ. A metodologia utilizada foi o método indutivo; quanto à classificação, a sua natureza foi uma pesquisa aplicada, trata-se também de investigação descritiva, quantitativa e qualitativa, caracterizando estudo de caso realizado junto à empresa de manufaturados na região dos Campos Gerais. O público-alvo está representado pelo coordenador da qualidade. O instrumento para coleta de dados consiste em um questionário, com 11 perguntas, sendo 7 abertas e 4 fechadas, com a finalidade de verificar a cultura da empresa quanto ao SGQ, bem como sua percepção do profissional de secretariado executivo atuando como um auxiliar neste processo. Após a formatação dos dados ficou evidenciado o que é e qual a importância do SGQ para a empresa, sendo este um diferencial para seus resultados, quais as dificuldades que podem ocorrer neste processo e como o profissional de Secretariado Executivo, através de seu papel e novas habilidades, mais voltadas hoje para o empreendedorismo, pode atuar como um agente auxiliando na implantação e manutenção do SGQ nas empresas. Dentre as habilidades deste perfil de profissional, ele destaca algumas que o credenciam para esta atividade, sendo elas: gestão da informação, planejamento, organização, controle, indicadores de desempenho, treinamento, oratória e comunicação.

**Palavras-chave:** Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, Profissional de Secretariado Executivo.

## ABSTRACT

This research had got as an objective to demonstrate how the professional Executive Secretariat could act being an agent of implementation and maintenance of Quality Management System (QMS). The theoretical foundation explored in this research covers topics about the Quality Management System NBR that 9001/2015, concepts and professional skills of the Executive Secretariat, making Parallels with a company that is already inserted in the context of the QMS. The methodology used was the inductive method; as for classification, and its nature was an applied research, it is also descriptive, quantitative and qualitative research, featuring case study along the company manufactured in the Campos Gerais region. The target audience is represented by the quality's coordinator. The data collection instrument consists of a questionnaire with 11 questions, which 7 are open and 4 closed, in order to verify the company's culture concerning to QMS, as well as it's perception of the Executive Secretariat professional acting as an assist in this process. After the data was highlighted what is and which is the QMS's importance for businesses, as a differentiator for its results, which is difficulties that may happen in this process and as Executive Secretariat professional, through its paper and new skills, more focused today to entrepreneurship, and act as an agent for assisting in the implementation and maintenance of the QMS in companies. Among the abilities of this professional's profile, it evidences some of those that enable it to this activity, which are: information management, planning, organization, control, performance indicators, training, speaking and communication.

**Keywords:** Quality, Quality Management System, professional Executive Secretariat

## RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo demostrar como el profesional de Secretariado Ejecutivo puede actuar siendo un agente de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). La fundamentación teórica en esta investigación abarca temas sobre la gestión de la calidad sistema de NBR ISO 9001/2015, conceptos y habilidades de profesionales de Secretariado Ejecutivo, haciendo paralelismos con la empresa que ya está insertado en el contexto del SGC. La metodología utilizada fue el método inductivo; en cuanto la clasificación, su naturaleza es una investigación aplicada, es también investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa, con estudio de caso a lo largo de la empresa en la región de los Campos Gerais. El público albo está representado por el Coordinador de la calidad. El instrumento de recogida de datos consiste en un cuestionario con 11 preguntas, con 7 cuestiones abiertas y 4 cerradas, con el fin de verificar la cultura de la empresa el SGC, así como la percepción del profesional Secretario Ejecutivo actúa como un auxiliar en este proceso. Después de la formatación de los datos se puso de relieve lo que es y cuál es la importancia de la SGC para las empresas, es un elemento diferenciador para los resultados, cuáles son las dificultades que pueden ocurrir en este proceso y como profesional Secretariado Ejecutivo, a través de su papel y nuevas habilidades, más centradas hoy al emprendimiento, pueden actuar como un agente para asistir en la implementación y mantenimiento del SGC. Entre las habilidades de este perfil profesional, destaca algunas que le cualifican para esta actividad. Son ellas: gestión de la información, planificación, organización, control, indicadores de desempeño, capacitación, oratorio y comunicación.

**Palabras claves:** Calidad, sistema de Gestión de Calidad, profesionales de Secretariado Ejecutivo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo PDCA .....	19
------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	9
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Justificativa .....	13
1.3 Objetivos .....	14
1.3.1 Objetivo Geral: .....	14
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	14
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	15
2.1 Método de pesquisa .....	15
2.2 Classificação da Pesquisa .....	15
2.2.1 Quanto à natureza.....	15
2.2.2 Quanto ao problema. ....	16
2.2.3 Quanto ao procedimento técnico. ....	16
2.3 Coleta de dados e público alvo.....	16
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
<b>4. PESQUISA</b> .....	22
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	28
5.1 Recomendações para trabalhos futuros.....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	30
<b>Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa</b> .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas, principalmente nos últimos anos, têm acompanhado uma mudança nas exigências por parte dos clientes. A competitividade está cada vez maior e não basta somente atender ao cliente, mas atendê-lo de forma que este fique satisfeito e com o pensamento de que esta é, dentre as demais, a melhor empresa para atender suas necessidades.

Com vistas em atender esta demanda, um dos principais requisitos é a qualidade. Desde o atendimento, recebimento da solicitação pelo cliente, até a entrega do produto ou serviço desejado.

Uma organização que tem esta compreensão pode aplicar o Sistema de Gestão da Qualidade, buscando assim preparar aqueles que estão nelas envolvidos para que o desempenho de suas atividades seja cada vez mais eficiente, trazendo resultados eficazes tanto para a empresa como para o cliente.

Contudo, para se desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade, é importante que as pessoas envolvidas na aplicação e manutenção deste processo tenham competências adequadas que as permitam não somente auxiliar na implantação do processo, mas influenciar as pessoas, sendo um motivador, um multiplicador, bem como manter os devidos controles no decorrer do percurso.

Quando se fala em Sistema de Gestão da Qualidade, fala-se também de ordenação, organização, padronização de processos, treinamentos, e vários outros fatores que demandam tempo e dedicação para que tudo saia conforme o planejado. Considerando as competências necessárias para este processo, o gestor da organização é também a pessoa que estará à frente desta implantação, acompanhamento e controle do processo.

Todavia, o gestor é também aquele que cuida da organização como um todo. Tem decisões para tomar, reuniões importantes, uma equipe para gerir e acompanhar, podendo ter uma rotina extremamente ativa e “sem espaços” para controlar e acompanhar sozinho todo o processo de Gestão da Qualidade.

Diante deste cenário se percebe a importância de alguém figurar como assessor neste processo. Alguém que possui as competências necessárias para atuar como um auxiliar na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade na organização.

O profissional de Secretariado Executivo há muito tempo tem se tornado uma pessoa multitarefas, não somente aquela pessoa que senta atrás de uma mesa para atender ligações, anotar recados e agendar reuniões, mas as suas competências têm se ampliado dia após dia. Hoje este profissional tem orientação e formação para auxiliar nos processos de gestão, dar opiniões, auxiliar nas tomadas de decisões, bem como dar treinamentos, ter acesso direto ao pessoal da empresa, o que o torna uma pessoa apta a auxiliar o gestor neste processo.

Este profissional tem acesso às pessoas da empresa, a vários colaboradores, conhecendo o perfil de muitos, está sempre atualizado no que diz respeito às informações da empresa, é uma pessoa com canal de comunicação direto com os gestores. Quando este profissional compreende o seu papel dentro da organização, ele é capaz de auxiliar de forma a elaborar novos projetos, estratégias, sempre visando a melhoria contínua da empresa onde está inserido.

Além disso, a mobilidade e facilidade de acesso às áreas por este profissional permite que ele acompanhe, senão todo, a maior parte do processo de implantação do Sistema de Gestão, visitando áreas, acompanhando processos, dialogando com as equipes.

Percebe-se então que a inserção de um profissional, que tenha as competências adequadas, como um auxiliar direto na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade vai aliviar o peso da responsabilidade que há sobre o gestor, responsabilidades estas de controle, treinamento, arquivamentos, entre outras, delegando-se estas atividades ao profissional assessor, que dará o suporte em todo o processo.

Assim, o profissional de Secretariado Executivo desenvolverá um papel de assessoramento, estando apto não apenas a aprender coisas novas, como multiplicar estes conhecimentos, treinar, incentivar de forma adequada, pois está mais inserido no contexto empresarial como um todo.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

As empresas que querem se destacar no mercado precisam de um profissional dinâmico, que esteja apto a implementar programas que auxiliem no desenvolvimento das mesmas.

O gestor de uma empresa, apesar de ter o perfil adequado para implantar e acompanhar processos de Gestão da Qualidade dentro de sua instituição, tem muitas outras atribuições que demandam tempo, concentração e igual dedicação.

Diante deste quadro, torna-se importante a figura de um profissional com as habilidades necessárias para auxiliar tanto na implantação como no acompanhamento destes processos, visando a melhoria contínua. Assim nosso questionamento é: O profissional de Secretariado Executivo, através de suas habilidades, pode contribuir para a implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade?

## **1.2 Justificativa**

Uma empresa que hoje visa a competitividade no mercado compreende que qualidade é um dos fatores diferenciais para se obter credibilidade, confiança por parte do cliente.

Assim, a implantação e manutenção eficaz de um Sistema de Gestão da Qualidade resultam para a organização não somente qualidade no produto/serviço entregue ao cliente, como também em benefícios para a empresa, desde redução de custos, aproveitamento de tempo, até eficiência e eficácia no desempenho das atividades.

Contudo, entende-se que é um processo que demanda extrema organização e controle, e que o coordenador da qualidade necessita de alguém ao seu lado que venha agilizar e otimizar o processo de implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade.

Diante disso, a apresentação do profissional de Secretariado Executivo como um assessor na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações busca ampliar a visão das empresas quanto às

habilidades deste profissional e como sua inserção no processo pode ser um grande diferencial nos resultados no que tange à qualidade.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral:**

- Identificar a contribuição do profissional de secretariado executivo na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar a importância do sistema de Gestão da Qualidade para a eficiência da organização.
- Identificar as dificuldades e limitações da implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade
- Relacionar as habilidades do profissional do secretariado que o tornam apto a auxiliar na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa parte de uma tentativa de solucionar uma dúvida ou problema através de métodos científicos (CERVO e BERVIAN, 2002).

Mascarenhas (2012) descreve a importância da metodologia para que se possa explicar como o estudo foi realizado e as etapas para que se concretizasse o mesmo.

### **2.1 Método de pesquisa**

O método empregado na pesquisa será o indutivo, segundo Araújo (2000), através do método indutivo usamos a observação como um processo para adquirir o conhecimento, e por meio dele alcança-se as constatações mais abrangentes de uma forma mais particular com relação a teorias e leis (LAKATOS, 2001).

### **2.2 Classificação da Pesquisa**

O objetivo da pesquisa é obter aprofundamento e maior conhecimento. O produto da pesquisa científica deve contribuir para o avanço do conhecimento humano (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 49). Assim, a classificação da pesquisa será definida de acordo com os resultados esperados.

#### **2.2.1 Quanto à natureza**

A classificação da pesquisa é de natureza aplicada, onde de acordo com Barros e Lehfeld (2000), ela tem como motivação produzir conhecimento, aplicação dos resultados, e contribuição para fins práticos buscando a solução imediata do problema. A pesquisa dependerá de dados coletados através de pesquisas, entrevistas e questionários (NUNAN, 1997).

### **2.2.2 Quanto ao problema.**

A pesquisa irá apresentar o problema de forma qualitativa, os dados serão descritos através de pessoas, lugares e processos visando uma maior compreensão do procedimento que será estudado (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa visa identificar o significado que o sujeito, representado pelo coordenador da qualidade (C.Q.), dá para suas ações.

Também irá apresentar o problema de forma quantitativa, através de levantamento e análise de dados. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc., ou seja, pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Fonseca ainda reforça que a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

### **2.2.3 Quanto ao procedimento técnico.**

A pesquisa será um estudo de caso desenvolvido numa empresa do segmento de bens manufaturados localizada na Região dos Campos Gerais. YIN (1989, p. 23) afirma que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

### **2.3 Coleta de dados e público alvo.**

O público alvo da pesquisa será o coordenador da qualidade da organização.

Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada e análise de relatórios estatísticos no período de 01 a 31/08/2017, conforme roteiro registrado no Apêndice A.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se fala em ter um empreendimento, logo vem à mente como o mercado se tornou competitivo e como é difícil se estabelecer e, principalmente, manter o projeto de forma bem-sucedida.

Devido à grande diversidade que se apresenta atualmente, o cliente, o qual pode ser tanto um comprador de uma multinacional, como o paciente de uma pequena clínica, por exemplo, vai procurar fatores diferenciais que propicie a ele a confiança necessária de que ali ele encontrará o resultado que está de fato procurando. Em outras palavras, o cliente deseja satisfação de suas expectativas e irá fidelizar com quem melhor atendê-lo e puder oferecer o melhor produto e/ou serviço.

Esta busca de melhoria contínua, visão ampla de processos, controle de produtos, satisfação do cliente é parte da estrutura do que se conhece hoje por Gestão da Qualidade.

Mas, qual a definição de qualidade? De acordo com Michaelis (2012), a definição de qualidade seria: “Atributo, propriedade pelo qual algo ou alguém se individualiza, maneira de ser”, mas também define como: “excelência, virtude, talento”. Contudo, na visão empresarial, a qualidade envolve a satisfação dos clientes e, para que este esteja satisfeito, o produto ou serviço oferecido deve atender às suas expectativas. Nas palavras de Carpinetti (2011, p.6):

A partir da década de 50, [...], qualidade passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso. E, para que haja satisfação, é preciso que haja ausência de defeitos e presença de atributos que tornem o produto adequado ao uso pretendido e, portanto, causem satisfação.

Diante desta necessidade de se cumprir com os requisitos do cliente, a Organização Internacional de Padronização (ISO – International Organization for Standardization) elabora a norma ISO 9001, que vem a ser o primeiro modelo de Sistema de Gestão da Qualidade.

A norma ISO 9001 já está na quinta edição, sendo a mais atual a ISO 9001/2015, publicada em 09/2015.

De acordo com a NBR ISO 9001/2015, “a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que

pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável”.

Uma empresa que adote o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) só tem a ganhar com isso, visto que uma vez implantado, o SGQ trará benefícios como atender a necessidade dos clientes nos produtos e serviços fornecidos, o que acaba por gerar mais satisfação nos clientes, há maior controle de riscos e oportunidades de melhoria.

Uma das questões que auxiliam nesta satisfação do cliente são os princípios que norteiam o processo de Gestão da Qualidade. Conforme a NBR ISO 9001/2015, são eles: “foco no cliente; liderança; engajamento das pessoas; abordagem de processo; melhoria; tomada de decisão baseada em evidência; gestão de relacionamento”.

É essa visão estratégica da Gestão da Qualidade de manter o foco no cliente e, a partir daí, desenvolver todo um sistema que para atender estes requisitos, que gera um grande diferencial nas empresas.

De acordo com Slack et al. (2002) uma empresa que se dedica em manter um gerenciamento da qualidade Total tende a ter resultados mais eficazes, seja no processo como um todo como nos resultados.

Assim, é importante que uma empresa que deseja ser bem-sucedida entenda a importância da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, e é nesse momento que o papel do Secretário Executivo é um diferencial.

Hoje o perfil deste profissional é de uma pessoa com iniciativa, que toma decisões, auxilia a gestão da empresa em que trabalha e ajuda no planejamento e organização da Instituição. De acordo com Mazulo e Liendo (2010), a secretária é uma facilitadora do dia a dia do executivo com o qual trabalha.

Este novo perfil do profissional de secretariado, conforme Marinho (2015) surgiu justamente mediante a mudança do mundo corporativo em meados dos anos 60, onde começam a surgir os novos modelos de gestão, era industrial capitalista, verificando-se assim a necessidade de um profissional mais capacitado a atender as necessidades deste novo mundo, passando a expandir a formação do Secretário para o nível universitário.

De acordo com Portela e Schumacher (2009) o curso de Secretariado Executivo visa formar um profissional capacitado em atuar como assessor,

gestor, empreendedor, ou até mesmo consultor nas organizações em diferentes ramos de atividade. Um profissional com este nível de habilidade pode ser considerado apto a apresentar à empresa em que trabalha o sistema de Gestão da Qualidade, bem como ser treinado e preparado para auxiliar na implantação e manutenção dos processos. E, caso este atue em empresas que já possuam o sistema implantado, ser um multiplicador e até mesmo um auditor interno dos processos.

Um profissional de secretariado que tem o perfil empreendedor não vai se preocupar apenas com atividades rotineiras, mas com o perfil dos clientes, quais as suas características, vai administrar situações e buscar soluções que levem a empresa a atingir o nível adequado de qualidade pretendida.

Nas palavras de D'ELIA (2009, p.128) sobre o potencial empreendedor do secretário:

O campo fértil para a implementação das ideias empreendedoras está cada vez mais visível nas organizações. Por atuar ao lado dos níveis decisórios, gerenciando informações, esse profissional tem acesso a uma gama rica e diversa de ideias, fatos, situações, aliada à convivência da diversidade humana. O seu potencial empreendedor é diariamente estimulado. Para torná-lo um diferencial é preciso agregar a visão global, ampliar constantemente a percepção e agir com uma dose de ousadia.

O profissional que entende o potencial que tem devido à diversidade de informações que tem acesso, buscará usar isso a favor de sua empresa.

De acordo com LESSA E SCHELL (2015, p. 133):

Além das atividades rotineiras do secretariado, atualmente esse profissional tem galgado cargos com atividades administrativas relevantes dentro das organizações. Como exemplo, pode-se citar: auxílio aos executivos nas tomadas de decisões e aprovações de serviços, melhorias no desempenho global da organização, modernização de sistemas e fluxos de informação. Segundo D'Elia e Garcia (2009), os executivos esperam que os profissionais de secretariado tenham uma visão global de cada funcionário, quem são os principais clientes e quais os planos a médio e longo prazo.

Pode-se perceber que o autor ressalta que o perfil do profissional de secretariado executivo hoje não se limita apenas a meras atividades como atendimento, telefonemas, recados, etc., mas o novo perfil coloca-o numa posição de assistente de gestão, alguém que está ao lado do gestor abrindo caminhos, fazendo o controle e tornando as coisas mais práticas e controladas.

Considerando os Sistemas de Gestão da Qualidade, tendo em vista suas diversas atribuições e controles, percebe-se a necessidade do gestor ter uma pessoa apta, com tempo de dedicação exclusiva e com perfil similar ao

gestor para desempenhar um papel de assessor tanto no momento de implantação quanto na manutenção do programa. E esse novo perfil do profissional de secretariado atende esta necessidade. Uma pessoa proativa, que toma decisões, que sabe como conduzir relacionamentos interpessoais, que sabe se utilizar das devidas ferramentas de controle estará apta a conduzir o Sistema de Gestão da Qualidade dentro da sua organização.

Essa ideia é reforçada no seguinte pensamento do autor:

[...] observa-se que no cenário atual, o profissional de secretariado executivo tem adquirido ao longo do tempo uma gama de novas competências que o mercado globalizado tem requerido. De modo geral, gerir acarreta desenvolver competências diversas devido à necessidade do gestor de realizar atividades não repetitivas, trabalhando diariamente com ideias novas para que se obtenha melhor produção, obedecendo às condições e limites da organização, desvendando o processo de gerir através de duas facetas: de forma racional e irracional. (LESSA e SCHELL, 2015, p. 142).

O foco do novo perfil do profissional é ter habilidades de gerir buscando sempre melhores resultados, sem retrabalhos, eliminando-se aquilo que é desnecessário, buscando inovações, diferenciais, considerando os vários aspectos da organização, desde as questões legais até questões que envolvam relacionamento e qualidade de vida dos colaboradores. Ou seja, um conjunto de ações e práticas que impactarão de forma positiva para a empresa, visando melhoria contínua, uma das principais abordagens do Sistema de Gestão da Qualidade.

Isto não significa que o profissional de secretariado vá assumir todo o processo, mas pode ser responsável pelo assessoramento do processo de implantação dos sistemas.

De acordo com D'Elia, 2001 (apud SILVA e KNOLL, 2015) este profissional é aquele que tem livre acesso dentro da empresa, ele auxilia nas decisões da empresa, nas intermediações de relacionamentos, convive com vários tipos de pessoas tendo um conhecimento melhor do perfil de muitos colaboradores, tem acesso à informação e isso o torna uma pessoa com potencial para coordenar novas ideias, ajudar na realização de projetos, implementar novas mudanças na organização por ter um perfil empreendedor.

Esse perfil do secretariado, como alguém que está altamente inserido no contexto da organização, também é destacado nas palavras de MARINHO (2015, p. 38):

O profissional secretário exerce funções administrativas, direto e ativo, em escritórios e órgãos que determinam decisões e ações pertinentes ao funcionamento de uma instituição. O secretário frequentemente está próximo a estes centros vitais e, muitas vezes, depende dele a execução rápida e eficiente das decisões tomadas. Independentemente do nível de atuação ou formação, o domínio, armazenamento e a manipulação eficiente de informações ficam comumente sob sua responsabilidade, assim como a correta velocidade com que determinadas comunicações devem ser operadas.

O profissional de secretariado que compreende e investe no perfil empreendedor estará apto a fazer estas mudanças acontecerem. Ele pode auxiliar com queda nos custos, buscando estratégias, procedimentos que reduzam o custo sem perder a qualidade; tem acesso a dados tanto dos colaboradores, podendo levantar o meio mais eficaz na realização de uma tarefa, bem como tem acesso direto aos clientes, podendo compreender sua necessidade, adequando as atividades da empresa para atender a demanda, com custos adequados, contudo atendendo as expectativas do cliente.

Além disso, outro aspecto importante é o fato de que por ter estas características e habilidades, o profissional de Secretariado Executivo poderá atuar como multiplicador, dando treinamentos, orientações, divulgando a visão da empresa e normas aplicadas pela mesma (SILVA E KNOLL, 2015).

E uma vez o Sistema de Gestão da Qualidade aplicado, após treinamento, elaboração de procedimentos, e todos os processos que envolvem sua implantação, a empresa passará por uma avaliação de certificação, chamada de auditoria de terceira parte. Para esclarecimento dos termos, Carpinetti (2012) coloca da seguinte maneira: “Auditoria porque a avaliação tem um valor oficial; e de terceira parte por se tratar de uma auditoria realizada por um organismo independente, que não a própria empresa (primeira parte) ou um cliente da empresa (segunda parte) ”.

Esta auditoria é feita por organismos certificadores que possuem credenciamento para emissão de certificados ISO, sendo que no Brasil, o órgão responsável por este credenciamento, é INMETRO.

A empresa que passa pela certificação transmite credibilidade aos clientes, pois demonstra apreensão com a qualidade, com as preocupações do cliente e com o meio ambiente. E um profissional de secretariado que tenha este entendimento, fará o possível para auxiliar sua empresa na busca e manutenção desta certificação.

#### 4. PESQUISA

Visando identificar a contribuição do profissional de Secretariado Executivo na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, foi realizada pesquisa a empresa do segmento de bens manufaturados localizada na Região dos Campos Gerais.

A empresa escolhida para responder a pesquisa, precisava já estar inserida no contexto da Qualidade, já ter vivenciado os processos tanto de implantação como manutenção, pois assim teria parâmetros para avaliar tanto a importância do Sistema de Gestão da Qualidade para os resultados e desenvolvimentos de uma empresa, como também a importância de um profissional devidamente capacitado, que estivesse apto a auxiliar neste processo.

A empresa escolhida para pesquisa já possui resultados significativos em sua área de atuação, sendo amplamente conhecida por seus produtos terem alta qualidade e eficácia. Mas qual o papel do SGQ nestes resultados?

O primeiro passo da pesquisa foi identificar, junto ao coordenador, qual seria o conceito de Qualidade. Para ele, chegar a esta definição é um pouco complexo, por se tratar de um conceito amplo e subjetivo, pois influências como cultura organizacional, motivações externas, podem impactar neste conceito. Mas de forma geral, em sua opinião, o conceito de qualidade se resume à ausência de falhas ou defeitos. Não somente isso, mas produzir algo com excelência de modo a surpreender o cliente, reafirmando Carpinetti (2011, p.6), quanto este associa a qualidade com a satisfação do cliente e adequação do produto.

Pode-se perceber diante do conceito do entrevistado que, a Qualidade visa entregar algo ao cliente de forma que saia não só satisfeito, mas com a certeza de que aquela marca é confiável, que oferece um produto que vai satisfazer suas expectativas ou até superar estas expectativas.

Ao ser questionado sobre a importância do SGQ para a organização, o entrevistado coloca o seguinte posicionamento:

O sistema de gestão da qualidade pode ser visto como sendo a base da gestão da organização, visando protegê-la em relação a falhas sistêmicas, promover a melhoria contínua de forma estruturada e organizada com foco na busca constante ao atendimento das necessidades dos clientes e usuários, dar apoio à alta administração

para as tomadas de decisões, alavancar o crescimento da organização, fazendo desta forma parte integrante do planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

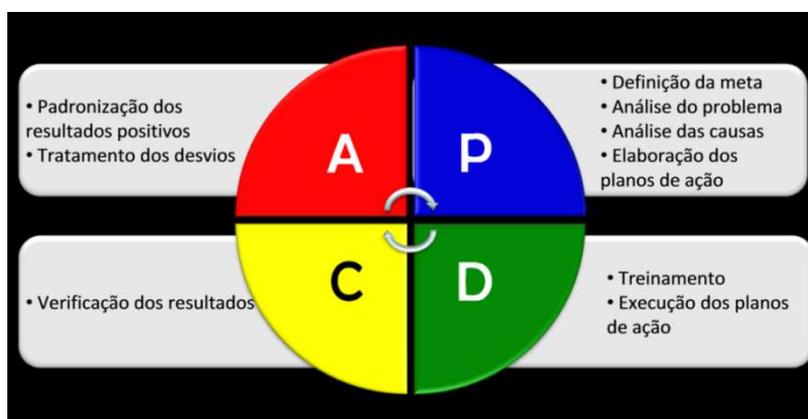
Ou seja, pode-se perceber que a implantação do SGQ impacta diretamente tanto na tomada de decisões, no planejamento do produto, análise daquilo que está sendo oferecido e como se dará o desenvolvimento deste produto ou serviço, como também na satisfação do seu cliente, seja ele interno ou externo.

Considerando o mundo altamente competitivo, onde quem oferece o melhor serviço, com melhor preço e melhor qualidade tende a levar vantagem, o SGQ vem como um diferencial estratégico, pois um produto/serviço planejado, bem estruturado, provavelmente terá menos custos desperdiçados, principalmente com retrabalho, além de ter muito mais chances de atingir a adequação necessária. O nível de falhas é reduzido, uma vez que o objetivo do SGQ é justamente evitar estas falhas. Como consequência, resultados melhores com custos menores.

Este planejamento ficou evidenciado durante a pesquisa, ao ser questionado o processo de implantação do SGQ na empresa. O coordenador informou ter seguido o PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, onde a etapa inicial foi definir o escopo, Política da Qualidade, objetivos e metas.

O PDCA consiste em um ciclo de ações que busca melhoria contínua, sendo composto da seguinte maneira:

**FIGURA 1 – Modelo PDCA**



Fonte: <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ciclo-pdca/235505/area/46>

Ou seja, a empresa que se utiliza do SGQ passará por estas etapas, planejamento, execução, verificação e ações, sejam elas corretivas ou preventivas, gerando um ciclo em busca de qualidade.

Na empresa em questão, como parte do planejamento (PLAN) foi feito um estudo para mapeamento de todos os processos que integram o escopo, confirmando a interação entre estes, verificando a aplicabilidade dos requisitos da norma nos respectivos processos e, conseqüentemente, a definição das exclusões com suas justificativas. Após avaliação inicial foram feitas as padronizações necessárias, através de descrição dos procedimentos, definição dos registros necessários e recursos, sendo esta a segunda etapa do PDCA, a execução.

Uma vez elaborado os procedimentos, a empresa iniciou a prática das atividades (DO), de acordo com os padrões estabelecidos, mediante treinamento em todas as etapas deste processo. Na seqüência, a empresa passa para as etapas de verificação (CHECK) e tratamento dos resultados (ACT), fechando o ciclo do PDCA, através de identificação dos pontos críticos de controle, inspeções, auditorias e suas respectivas tratativas através de ações corretivas para evitar recorrência, atividades para melhoria contínua, ações preventivas, gestão de indicadores de desempenho relacionados aos objetivos da qualidade e gestão de cada processo e análise crítica pela direção.

Fica evidenciado que no SGQ o processo é definido de forma planejada, estruturada, visando resultados para a empresa, eficácia nas ações, sempre em busca de um produto/serviço desenvolvido com a máxima excelência, e preferencialmente, sem necessidade de retrabalho.

Como parte da pesquisa, o coordenador da qualidade foi questionado sobre os diversos indicadores que são utilizados para acompanhamento dentro do SGQ e seus impactos, entre eles: Nível de satisfação do cliente (interno e externo), absenteísmo (ausência do colaborador), horas de treinamento, contas a pagar, volume de produção, turnover (rotatividade de funcionários em uma empresa), paradas de fábrica, número de manutenções preventivas e corretivas, faturamento mensal, grau de investimento, acidentes de trabalho, pedidos perfeitos, entre outros.

Por serem dados de ações estratégicas da empresa e de caráter reservado, estes dados não se tornaram públicos; contudo, ele informou que, por ser uma empresa que trabalha com exportação, para que possa efetivar suas transações, esta precisa passar por auditoria de organismos certificadores dos países de destino, sendo estas auditorias trimestrais e anuais. Nos últimos 7 anos não houve apontamentos ou não conformidades, evidenciando que todos os objetivos foram avaliados pelo auditor, checados e validados, demonstrando adequação e melhoria contínua no processo, mantendo a empresa apta a exportar nestes últimos anos.

Visando evidenciar a necessidade de auxílio no processo de implantação e manutenção do SGQ, o coordenador da qualidade foi questionado se este processo demanda muito controle e quais foram as limitações encontradas. Ele coloca que de fato demanda muito controle e que, no caso da empresa onde atua, na época da implantação não houve grandes dificuldades visto ser extensão de uma multinacional, onde a cultura da empresa já está voltada ao SGQ. Assim, dificuldades financeiras, de adaptação, entre outras não ocorreram, pois, os recursos já estavam previstos, o cronograma foi seguido rigorosamente e por uma pequena equipe, o que evitou problemas de aceitação e adaptação ao processo. Contudo, ele considera que, caso ocorresse nos dias de hoje, poderiam ser encontradas algumas barreiras parciais:

Caso a implementação ocorresse neste período, acredito que poderiam ocorrer dificuldades por parte de alguns colaboradores. Mas vale a pena frisar que parcial. Por isso que o apoio da alta administração e o estabelecimento de lideranças competentes é essencial, para que em caso de dificuldades, mesmo que parcial, a liderança possa auxiliar e também contar com o suporte da Direção. Em relação a paradas para treinamento, isto não é considerado uma dificuldade e também não existem limitações, pois a capacitação dos colaboradores já faz parte da cultura da empresa, inclusive existem diretivas corporativas em relação ao tema. Genericamente, acredito que a dificuldade mais relevante seria em relação à compreensão inicial de alguns requisitos, por parte de alguns colaboradores. Mas o departamento da qualidade atua para evitar má ou dupla interpretação destes requisitos, auxiliando os envolvidos tanto na interpretação quanto na aplicação prática do dia-a-dia.

Quando se coloca que poderiam ocorrer dificuldades por parte de alguns colaboradores, isso se justifica considerando que dentro da organização poucas pessoas se dedicam exclusivamente a estudar a metodologia, o que

dificulta a compreensão de algumas terminologias, conceitos e padrões acerca da qualidade.

Além disso, pode haver a resistência a mudanças, ou seja, a pessoa que já se encontra em sua zona de conforto pode considerar a norma algo burocrático, entendendo que qualquer mudança poderá trazer apenas mais dificuldades no desempenho de suas atividades. Estas pessoas tendem a achar que tudo o que fazem está totalmente correto, e que qualquer mudança não geraria resultados significativos, como também podem ter receio de perder o emprego caso não consigam se enquadrar no novo processo.

Uma vez evidenciada a importância do SGQ para o desempenho da empresa e quais as possíveis limitações no processo de implantação e manutenção, buscou-se perceber a visão da empresa com relação ao papel do profissional de Secretariado Executivo como auxiliar neste processo; quais habilidades que o tornariam apto a desempenhar esse papel.

A empresa atualmente não conta com profissional de Secretariado Executivo, contudo ele entende que este profissional pode ser um diferencial nos processos da qualidade.

Dentre as habilidades deste perfil de profissional, ele destaca algumas que o credenciam para auxiliar na implantação e manutenção do SGQ, sendo elas: gestão da informação, planejamento, organização, controle, indicadores de desempenho, treinamento, oratória e comunicação.

Para ele, o profissional de Secretariado Executivo pode contribuir com o SGQ dando apoio ou até mesmo sendo responsável pela elaboração do planejamento inicial, tanto para a implementação como para a manutenção do sistema de gestão. Fazendo agendamento e acompanhamento das auditorias externas, como sendo um executor da auditoria interna; definindo e controlando indicadores de desempenho; promovendo melhorias no sistema, fazendo a gestão de não conformidades e ações corretivas, bem como elaboras análise crítica pela direção.

Isso valida conceitos colocados pelos autores Portela e Schumacher (2009) e Mazulo e Liendo (2010) que apresentam o profissional de Secretariado sendo aptos a desenvolverem funções de assessor, gestor, consultor e facilitador do executivo.

Assim, percebe-se que há uma ampla possibilidade de delegação de várias atividades concernentes ao processo de manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade ao profissional de Secretariado, pois este possui habilidades compatíveis com a atividade a ser exercida.

O profissional de Secretariado Executivo tem como habilidade a comunicação, organização, tem acesso aos vários níveis da empresa, aos colaboradores, o que facilita o diálogo e amplia o seu poder de convencimento, pois assim como tem acesso à alta direção, tem este relacionamento próximo aos demais colegas, tem amplo conhecimento de arquivamento, acompanhamento de processos. Ele tem uma visão ampla da empresa, o que lhe permite dar ideias, sugestões de melhoria, tudo visando a melhoria contínua.

O coordenador em suas respostas, com base em suas percepções, demonstrou a importância da certificação tanto para seus processos, como no resultado final, produto/serviço entregue ao cliente; as dificuldades e limitações que podem ser encontradas no caminho, como também evidenciou o diferencial que um profissional de Secretariado Executivo traria tanto para a implantação como na manutenção do SGQ. Considera como um acréscimo positivo, visto que este pode auxiliar, tanto na implantação, análise de procedimentos, elaboração dos procedimentos, treinamento, como na manutenção, fazendo o controle e acompanhamento dos processos já certificados.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo principal descrever como a contribuição do profissional de secretariado executivo pode ser relevante no processo de implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Buscando responder o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que diz respeito à importância do SGQ na organização, foi evidenciado através da pesquisa realizada que a implantação deste sistema gera impactos positivos, sempre visando a satisfação do cliente, tanto interno como externo.

A empresa entrevistada demonstrou que seus resultados tem sido positivos e que, seguindo as normas procedimentadas através do SGQ, nos últimos sete anos houve certificação em todas as auditorias realizadas, habilitando a empresa a se manter como exportadora para diversos países. Isso é um resultado tanto da adequação do produto como da satisfação do cliente, ambos requisitos obrigatórios do SGQ. Quando o cliente sai satisfeito com um serviço/produto aquela organização ganha sua confiança e fidelização.

Ele demonstra que o SGQ é importante para a organização, pois a protege de falhas, sempre visando melhoria contínua e impulsionando o crescimento da instituição.

Compreendida esta etapa da pesquisa, visando responder ao segundo objetivo específico, foi verificado junto ao entrevistado quais as dificuldades e limitações durante o processo de implantação e manutenção do SGQ. Apesar da empresa não ter vivido dificuldades significativas no seu processo de implantação, devido o perfil da empresa à época da implantação, foi colocado que as principais dificuldades que podem ser encontradas são a resistência a mudanças, uma vez que o colaborador, nestes casos, não quer sair da sua zona de conforto, a insegurança em não atingir os resultados, dificuldades para compreensão da norma e metodologia, conceitos e padrões acerca da qualidade, pois poucas pessoas tem dedicação exclusiva ao estudo da norma.

Evidenciada a importância do SGQ e quais as dificuldades que podem ser encontradas durante este processo, buscou-se responder o terceiro objetivo específico, visando demonstrar quais as habilidades do profissional de

secretariado executivo o tornam apto para auxiliar neste processo de implantação e manutenção.

Apesar de não contar atualmente com profissional de secretariado executivo, ficou demonstrado que o entrevistado considera um diferencial para a organização contar com alguém que tenha esta formação. Para ele, habilidades como gestão da informação, planejamento, organização, controle, capacitação para realizar treinamento, para elaborar indicadores de desempenho, oratória e comunicação tornam o profissional de secretariado executivo alguém capaz de atuar como auxiliar no processo de implantação e manutenção do SGQ.

Verificou-se ainda que este profissional estaria apto a atuar desde o planejamento inicial, como no desenvolvimento do processo, auditorias, ações para melhoria contínua, melhoria de sistema, entre outras atividades relacionadas ao processo, desempenhando um papel de assessor, facilitador da Alta Direção na implantação e manutenção do SGQ.

Analisando os resultados da pesquisa, foi demonstrado não somente o SGQ é importante para a empresa, como também ficou evidenciado que o profissional de secretariado executivo, através de suas habilidades, que atualmente estão mais voltadas para assessoria de gestão, um perfil empreendedor, está apto a atuar como um auxiliar tanto na implantação como na manutenção do SGQ. Não somente está apto, mas este profissional foi considerado como um diferencial que trará benefícios ao SGQ dentro da organização.

### **5.1 Recomendações para trabalhos futuros**

Uma vez que atualmente existe uma crescente preocupação com sustentabilidade e meio ambiente, fica destacado aqui a necessidade de posterior ampliação da pesquisa, quanto à aplicação da norma NBR ISO 14000, que determina as diretrizes para que a organização, seja ela pública ou privada, pratique a gestão ambiental.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2015: Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos.**

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade – conceitos e técnicas.** São Paulo, Atlas, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

LESSA, J.K.; SCHELL, M.M., **As Competências do Profissional do Secretariado e a Utilização de Ferramentas de Gestão em Organização**, In: MARTINS, C.B.; D'ELIA, B. **Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. p. 133-146.

MARINHO, A. P. (Org.) **Framework do Plano de Carreira do Profissional Secretário.** São Paulo: SinSesp, 2015.

MARTINS, C. B.; D'ELIA, B. **Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. 250p.

MAZULO, R.; LIENDO, S.C. **Secretária: Rotina Gerencial, Habilidades Comportamentais e Plano de Carreira.** São Paulo, Editora SENAC SP, 2010.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.** Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/> Acesso em: 03 nov 2016.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de Secretariado Executivo** (3a ed.). São Paulo: IOB, 2013.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico** [recurso eletrônico], **métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Amburgo, Feevale: 2013.

SCHUMACHER, A.J.; PORTELA, K.C.A. **Gestão Secretarial – O desafio da visão holística.** Cuiabá, Adeptus, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**; tradução Maria Tereza Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; 2. ed. São Paulo, Atlas:2002.

YIN, Robert K.: **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

## APÊNDICE

### Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa

1-A empresa já possui a certificação ISO 9001?

( ) Sim ( ) Não

2- Com suas palavras, defina conceito de Qualidade.

---

---

---

---

3- Qual a importância do Sistema de Gestão de Qualidade dentro desta Instituição do seu ponto de vista?

---

---

---

---

4- Quais foram as etapas de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade?

---

---

---

---

5- Em sua opinião, o Sistema de Gestão da Qualidade demanda muito controle?

( ) Sim ( ) Não

6- Quais foram as limitações identificadas por ocasião da implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade?

---

---

---

---

7- A empresa conta com profissional de Secretariado Executivo?

( ) Sim ( ) Não

8- Na sua visão, quais as habilidades do profissional de Secretariado Executivo que o credenciam para auxiliar na implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade?

---

---

---

---

9- Você considera que este profissional pode ser um diferencial nos processos de qualidade?

( ) Sim ( ) Não

10- Quais as contribuições que o profissional de Secretariado Executivo para o Sistema de Gestão da Qualidade?

---

---

---

---

11- Quais foram as dificuldades identificadas por ocasião da implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade?

---

---

---

---