



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado
de São Paulo

Brasil

Onofre Decker, Diana

A SECRETÁRIA COMO AGENTE DE QUALIDADE

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 5-31

Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641686002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



A SECRETÁRIA COMO AGENTE DE QUALIDADE

THE EXECUTIVE SECRETARY AS QUALITY CONTROL AGENT

Diana Onofre Decker

Pós-Graduada em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cândido Mendes

dianaonofre@gmail.com

RESUMO

Assim como vários profissionais, a secretaria vem acompanhando o desenvolvimento econômico do mercado de trabalho ao longo dos séculos, sobrevivendo a diferentes épocas.

Com o avanço dos recursos tecnológicos, a forma de trabalhar mudou, permitindo otimização nos processos, comunicação mais eficiente e adequação às novas tendências. As organizações passaram a buscar intensamente a qualidade total, o que as levou a realizar um processo de melhoria contínua. A partir daí, o papel da secretaria foi redefinido, concedendo-lhe mais autonomia na execução de suas tarefas e participação mais efetiva.

Diante desse contexto é possível associar a estação de trabalho da secretaria a uma prestadora de serviços e como todo prestador de serviço, ela deverá oferecer serviços com excelência em qualidade.

O presente artigo demonstrará que o Programa 5S é uma ferramenta facilitadora ao processo de prestação de serviço com qualidade no dia a dia da secretaria.

Palavras chave: Gestão da Qualidade; Programa 5S; Secretaria.

ABSTRACT

Like many professionals, the secretary has accompanied economic development of the labor market over the centuries, surviving at different ages.

With the advancement of technological resources, the way of to work has changed, allowing optimization of processes, more efficient communication and adaptation to new trends. Organizations have started to look for total quality, which led them to undertake a process of continuous improvement. Thereafter, the role of secretary has been redefined, giving it more autonomy in carrying out their tasks and more effective participation.

Given this context it is possible to associate the secretary's workstation with a service provider and as a service provider, she must offer services with quality excellence.

This paper will demonstrate that the 5S Program is a tool facilitating the process of providing quality service on a day-to-day of the secretary.

Key words: Quality Management; 5S Program; Secretary.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade nos dias de hoje é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações.

A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da organização, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto ou prestar o melhor serviço com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro das expectativas do consumidor.

A similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo.

Las Casas (2004, p. 16) define qualidade em serviços como “a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão holística da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. Qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão ou a assistência técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacional.

A mutabilidade e a inconstância no mundo do trabalho altamente tecnológico e globalizado fazem com que as empresas busquem, cada vez mais, por profissionais altamente capacitados e dispostos a enfrentar as diversidades e

os desafios mercadológicos, que sejam capazes de agregar conhecimentos e trabalhar em equipes com vistas ao êxito da organização como um todo.

É nesse cenário, de seletividade e competitividade, que a secretaria encontra o seu campo de atuação, trabalhando como assessora, muitas vezes como gestora e empreendedora em empresas públicas ou privadas, de pequeno, médio ou grande porte, de capital nacional ou estrangeiro.

Ela contempla uma visão sistêmica da organização em que atua, comprehende a importância de seus processos e da integração cliente-fornecedor e tem a qualidade constituindo em atributo relevante no seu dia a dia porque nesse universo mercadológico, sobrevivem e despontam aquelas que adquirem e desenvolvem uma série de habilidades e competências que estejam relacionadas à qualidade na prestação de seus serviços.

O perfil da secretaria acompanha as mudanças e suas atividades exigem uma postura aberta para essas mudanças, uma atitude empreendedora apta a prestar suporte às diversas camadas da hierarquia organizacional no desempenho de suas funções.

A secretaria será sempre a interface empresa-executivo e mercado-empresa. Assim, quanto mais qualidade, presteza, rapidez, empatia, confiabilidade e flexibilidade ela tiver, maior será a sua parcela de contribuição no desempenho da organização no cenário empresarial.

Hoje a palavra de ordem é: fazer a diferença com qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Segundo Silva (1999, p. 9), “qualidade pode ser definida de muitas formas”. E, de acordo com o conceito das normas da NBR ISO 9000:2000, por exemplo, “Qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas do consumidor final”.

Se perguntarmos a várias pessoas o significado do conceito qualidade, provavelmente receberemos várias respostas diferentes. A qualidade está ligada a sentimentos subjetivos que refletem as necessidades internas de cada pessoa. Muitas pessoas avaliam a qualidade pelo custo associado ao produto e/ou serviço, outras avaliam a aparência do local e/ou prestador de serviço etc. Ou seja, existem várias dimensões para a qualidade e o aspecto objetivo e mensurável da qualidade é o processo. É por meio dele que se faz possível a implantação de sistemas como o da ISO 9000, por exemplo. Essas dimensões aplicam-se tanto numa indústria como também num prestador de serviços.

As organizações preocuparam-se em estudar a qualidade em todas as suas dimensões, abrangendo mesmo aquelas não atingidas pelos processos, tendo assim o surgimento do termo Qualidade Total.

O assunto Qualidade Total é amplo e nesse artigo ele será focado na satisfação dos clientes.

Há uma vasta literatura visando conceituar clientes, tanto externos e internos, bem como a satisfação destes. Alves (2004, p. 53) fala que cliente externo “é aquele que sofre o impacto dos [...] serviços que oferecemos.” e que cliente interno “são todas as pessoas que trabalham na organização e que influenciam diretamente [...] na prestação de serviços.”

Valente (2010, <<http://infoenegocios.com/?tag=cadeia-de-processos>>) para facilitar o entendimento de cliente interno e externo dentro de uma organização nos pede para imaginar a cena de um filme antigo e nos conta:

Houve um incêndio na cidade e como não existia ainda carro de bombeiro, é a própria população que aparece ajudando a apagar o incêndio. Forma-se uma fila imensa e todos vão passando o balde de água para pessoa ao lado. Quem está no início da fila, perto da fonte, às vezes nem sabe exatamente onde é o incêndio. Quem está no meio, sabe que tem que passar o balde cheio d’água no ritmo certo, sincronizado para não prejudicar todo o processo de apagar o fogo, e quem está jogando a água próxima ao fogo também não sabe quem está trabalhando por toda a fila, só sabe que tem que receber o balde e rapidamente jogar a água contra o fogo.

Valente (2010, <<http://infoenegocios.com/?tag=cadeia-de-processos>>) finaliza dizendo que,

Assim também é na organização. Cada pessoa faz o seu trabalho e o passa para alguém que é o seu cliente interno no processo. Na cadeia do processo, o último a receber o produto ou serviço é chamado de cliente externo.

Sobre satisfação do cliente escreve a Equipe Grifo (1994, pp. 7-8) que,

Em todas as atividades em que se esteja envolvido tem-se sempre uma dupla natureza: às vezes se é FORNECEDOR, às vezes se é CLIENTE. [...] Quando um é fornecedor, o outro é cliente, e vice-versa. [...] Observe como é importante para a QUALIDADE esta visão da dualidade fornecedor-cliente.

Se qualidade é atender à satisfação do cliente, toda vez em que se atuar como fornecedor deve-se esmerar na qualidade do que se fornece. Isto porque, ao atuar como cliente, também se deseja receber qualidade. E isto vale para tudo, como por exemplo, numa estação de trabalho. Deve-se buscar a satisfação do cliente, que nada mais é do que a próxima estação de trabalho no fluxo natural do processo.

Assim, podemos entender que cliente é todo aquele que usa o que alguém faz, bem como que somos todos fornecedores e clientes de alguém e a satisfação está associada às tarefas que desenvolvemos para atender as expectativas de alguém.

Diante do exposto e como dito pela Equipe Grifo (1994, p. 7), "é possível dizer que a qualidade será analisada sempre a partir das duas visões – a do cliente e a do fornecedor". E, o grande desafio, em se tratando da qualidade do serviço prestado pela secretaria, principal foco deste estudo, é conseguir um ponto de equilíbrio entre o que o seu cliente (externo ou interno) deseja e o que ela poderá oferecer, considerando as condições que tem e as características do seu trabalho.

De acordo com Silva (1999, p.32), "[...] para a qualidade é de cabal importância o entendimento do que seja fornecedor e cliente. A eles, acrescentamos mais um – processador de informações".

Silva (1999, p. 40) nos explica que:

- a) Cliente – Na estação de trabalho da secretaria é possível dizer que cliente é qualquer pessoa que seja impactada por aquilo que ela faz. Ela possui clientes externos que são aqueles que adquirem produtos ou serviços da organização em que trabalha e clientes internos, pessoas a quem ela assessorá e com quem interage. Vale ressaltar que, em algum momento da execução do processo de seu trabalho quando houver a interação com seus clientes, ela também poderá ocupar o papel de cliente, mesmo que seja por instantes.
- b) Fornecedor – Pode-se entender que fornecedores são pessoas ou organizações que suprem os recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho de outra organização ou pessoa(s). Logo, se a estação de trabalho da secretaria fornece seus serviços aos seus clientes – executivos e demais pessoas da organização – nesse momento, ela é uma fornecedora.
- c) Processadora de informações – A todo o instante a estação de trabalho da secretaria processa os insumos recebidos (entendem-se como insumos a circulação de documentos, de formulários, de dados e de anotações entre os ambientes da organização, com o objetivo de processar, informar, controlar e aprimorar) para gerar os seus próprios serviços. Nesse momento, ela ocupa o papel de processadora de informações.

Diante de tal explicação, o autor nos dá margem a entender que a estação de trabalho da secretaria possui um triplo papel na organização em que atua: a de cliente, fornecedora e processadora de informações, alternadamente.

Todos os dias a secretaria recebe de outras estações de trabalho (departamentos e/ou unidades), de outras organizações e de pessoas que têm ou não ligações com a organização, documentos e dados, ou seja, informações que ela deve processar (analisar, classificar, providenciar, dar destino ou descartar) e entregar para seus clientes devidamente “decodificados”. Este é um exemplo em que demonstra um dos processos de seu trabalho, o que nos permite entender que, de fato, a estação de trabalho da secretaria desempenha três importantes papéis: de cliente, fornecedora e processadora de informação, levando-nos a perceber a relação que existe entre esses papéis.

A partir da compreensão desses papéis é que a secretaria abrirá o caminho para a qualidade, sendo então possível associar o desenvolvimento da multiplicidade de suas tarefas à qualidade.

3 METODOLOGIA

Com base em pesquisas bibliográficas, o presente artigo tem como objetivo geral demonstrar a relação dos processos da estação de trabalho da secretaria à Gestão da Qualidade e, mais especificamente, mostrar que os procedimentos metodológicos em suas atividades diárias poderão ser mais eficientes a partir de um programa específico da Gestão da Qualidade – o Programa 5S.

A metodologia utilizada foi de revisão de literaturas que propuseram discussões acerca a Gestão da Qualidade, bem como análise de ferramentas de qualidade, com principal destaque ao Programa 5S. Trata-se, portanto, de um estudo teórico destinado a associar a Qualidade Total à estação de trabalho da secretaria e sua atuação como gestora de qualidade.

4 A QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS

Qualidade em serviços prestados é um componente central das percepções dos clientes. Eles julgam a qualidade dos serviços a partir de suas percepções sobre o resultado proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue.

Zeithaml (2003, p. 92), fala no item qualidade em serviços que,

Em última instância, os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir de suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue. Por exemplo,

um cliente de serviços legais julgará a qualidade do resultado ou de como o caso foi resolvido no tribunal, bem como a qualidade do processo. A qualidade do processo deveria incluir coisas como a pontualidade do advogado, a presteza com que respondeu aos chamados telefônicos, sua empatia pelo cliente, sua cortesia e sua habilidade de saber ouvir. Do mesmo modo que um cliente de restaurante julgará o serviço prestado por esse com base em suas percepções da refeição (qualidade no resultado técnico), de como a refeição foi servida e, ainda, de como os funcionários do restaurante interagiram com o cliente (qualidade do processo).

No universo secretarial, ou seja, na estação de trabalho da secretaria não é diferente. Os clientes da secretaria julgarão a qualidade dos serviços que foram prestados por ela a partir da maneira de como esses serviços foram executados; da mesma forma que será avaliada a qualidade do processo que ela utilizou para executar tais serviços. No julgamento da qualidade do processo estarão inseridos itens como a pontualidade da secretaria, a presteza com que respondeu às solicitações, sua organização, sua empatia pelo cliente, sua cortesia e habilidade de saber ouvir.

O que nos remete novamente à preocupação que a secretaria deverá ter em relação à qualidade inserida em seus serviços prestados na sua estação de trabalho. Essa qualidade será o elemento preponderante nas avaliações de seus clientes, gerando a sua satisfação ou não.

4.1 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS

Zeithaml (2003, p. 94) comenta que, em algumas pesquisas já realizadas acerca da percepção da qualidade em serviços prestados, os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, as avaliações dos clientes sobre a qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores, que ela cita como objetivos de desempenhos ou dimensões. Tais dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade em serviços prestados.

Essas pesquisas concluem que poderão existir até oito dimensões a serem percebidas e esse número variará de acordo com o produto ou serviço que está sendo avaliado. E, que alguns pesquisadores descobriram que os

consumidores consideram cinco dimensões em suas análises sobre a qualidade dos serviços, que são: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis.

Tendo como foco o universo secretarial, seu dia a dia e sua estação de trabalho serão consideradas sete dimensões (objetivos de desempenhos) na análise sobre a qualidade de seus serviços prestados aos seus clientes (internos e externos), abaixo definidas:

- **Confiabilidade** é a habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso;
- **rapidez** é a habilidade em trabalhar com agilidade;
- **responsividade** (ou presteza) é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza, assim como ter iniciativas para executar ações que trarão melhorias às atividades de seus clientes;
- **segurança** é o conhecimento do(a) prestador(a) de serviço aliado à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança;
- **empatia** é o grau de cuidado e a atenção individualizada dedicado a cada cliente. Também é importante nessa dimensão a capacidade de se colocar no lugar dos outros;
- **flexibilidade** é estar apto para mudar toda vez que for necessário e com rapidez suficiente;
- **tangibilidade** refere à aparência física, das instalações físicas e equipamentos e de todos os materiais físicos (impressos em geral) produzidos na estação de trabalho do(a) prestador(a) de serviço, o que proporcionará confiança e credibilidade.

Vale ressaltar que, algumas vezes, os clientes usarão todas as dimensões para determinar as percepções de qualidade em serviços prestados, outras vezes, não. Por exemplo, em um contato a distância, tal como um contato por e-

mail ou correspondência, a empatia não terá grande probabilidade de ser uma dimensão fundamental. Já em um contato telefônico, como por exemplo, numa solicitação para organizar um evento, a responsividade e os tangíveis serão irrelevantes.

A seguir, as dimensões da qualidade dos serviços prestados pela secretaria serão mais bem esclarecidas com o objetivo de intensificar o quanto importante eles são no seu dia a dia e o quanto são considerados essenciais para que as secretárias sejam prestadoras de serviços alicerçadas na Qualidade Total.

a. **Confiabilidade** ao entregar o que foi solicitado.

Das sete dimensões, a confiabilidade é um dos determinantes mais importantes das percepções da qualidade de serviços prestados entre os clientes de um modo geral. No universo secretarial (estaçao de trabalho), essa dimensão compreende a habilidade de entregar o serviço que foi solicitado à secretária com segurança e precisão. No seu sentido mais amplo, a confiabilidade significa que a secretária fornecerá o serviço com base naquilo que lhe foi solicitado e que ela se comprometeu em entregar.

Para que a secretária tenha essa dimensão dentre as suas competências, ela deverá cumprir os prazos estabelecidos sem atrasos, ter excelência na prestação de seu serviço e estar apta a solucionar possíveis problemas e imprevistos. E, para compor o seu quadro de colaboradores, as organizações buscam secretárias que tenham a confiabilidade como uma de suas principais competências.

b. **Rapidez** ao executar as atividades solicitadas.

Essa dimensão dá ênfase a uma das habilidades que a secretária deve ter inserida em seu dia a dia, visto que os seus clientes sempre esperam um retorno rápido, muitas vezes até imediato, em suas solicitações. Significa fazer com que o intervalo de tempo entre o início da tarefa solicitada e a entrega ao cliente final seja o menor possível.

c. **Responsividade** ou presteza.

A responsividade é a vontade de ajudar os clientes e ter iniciativas para executar ações que trarão melhorias às atividades de seus clientes. Essa dimensão enfatiza a atenção e a prontidão no trato com solicitações, questões, reclamações e problemas dos clientes. A responsividade também compreende a noção de flexibilidade e habilidade para individualização da prestação do serviço em conformidade com as necessidades dos clientes.

d. **Segurança.**

A segurança compreende o conhecimento da secretaria sobre assuntos importantes, em muitos casos confidenciais, ligados à sua habilidade em inspirar credibilidade e confiança. A presença dessa dimensão no universo secretarial é, particularmente, muito importante, visto que a secretaria trabalha com informações importantes e confidenciais da organização.

e. **Empatia** ao tratar os clientes como indivíduos.

A empatia é definida como a atenção individualizada e o cuidado que a secretaria deve oferecer a cada um de seus clientes. A essência da empatia é assumir que os clientes são inigualáveis e especiais por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente às necessidades de cada um.

Como processadora de informações, a secretaria desenvolve a empatia quando trata os clientes internos como indivíduos, compreendendo suas necessidades individuais e departamentais.

f. **Flexibilidade.**

É maximizar o aproveitamento do tempo, como por exemplo, ao se adaptar rapidamente a novas situações; o que gera a confiabilidade ao manter a operação dentro do programado quando eventos imprevistos perturbam os planos.

g. **Tangibilidade.**

A tangibilidade compreende a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais produzidos na estação de trabalho da secretaria (impressos em geral), assim como a sua própria apresentação (aparência física). É uma dimensão importante no universo secretarial se entendermos que é com a

secretária, muitas vezes, que o cliente externo mantém o primeiro contato com a organização e nesse caso ela é o cartão de visita da organização em que está inserida.

Todos esses tangíveis proporcionam representações físicas da imagem da organização em que atua e dos serviços por ela prestados. Eles serão utilizados pelos clientes, em especial pelos novos clientes para avaliar a credibilidade, confiança e qualidade, nesse caso não somente da secretária, mas também da organização.

É importante esclarecer que, em geral, essa dimensão será de inteira responsabilidade da secretária o que se refere a sua apresentação (aparência física) e aos materiais (insumos) produzidos por sua estação de trabalho. As instalações físicas e equipamentos ficam sob a responsabilidade da organização. E, para que avaliação dessa dimensão seja positiva, deverá haver uma parceria entre secretária e organização, uma vez que sabemos que ela poderá dar opiniões acerca de tais itens, tendo como objetivo o nivelamento dessa dimensão.

5 GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA-A-DIA DA ESTAÇÃO DE TRABALHO DA SECRETÁRIA

Em uma organização, a maioria das pessoas consome grande parte do seu tempo trabalhando nas funções operacionais. Dessa forma, é muito difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionem bem.

Campos (2002, p. 266) diz que

Gerenciar a rotina do dia a dia significa organizar a estação de trabalho e podemos entender essencialmente em tomar providências para que as pessoas ao exercerem as funções operacionais sejam as melhores do mundo naquilo que fazem, consequentemente estarão trabalhando em prol da qualidade. Além disso, significa também eliminar as anomalias (os erros). É

claro que eliminar completamente é impossível, mas podemos baixar o número de anomalias a níveis insignificantes.

É importante ficar claro que este tipo de gerenciamento deve ser realizado por todos os níveis hierárquicos da organização, do nível estratégico (executivos), passando pelo nível tático (gestores) ao nível operacional e administrativo (operadores e auxiliares) e está inserida nesse contexto a secretaria que se enquadra, mais especificamente, no nível estratégico ou tático, assessorando executivos e gestores da organização.

A prática do gerenciamento da rotina e a disciplina são muito importantes e devem ser consideradas de grande importância para a secretaria. Precisam ser aplicadas na função secretarial a fim de conseguir a excelência em qualidade.

Hoje a secretaria já pratica esse gerenciamento em sua estação de trabalho, mas certamente existe espaço para melhorá-lo.

A secretaria com capacidade de bem gerenciar a rotina do dia a dia em sua estação de trabalho deve ser disciplinada, o que lhe permitirá fazer mais em menos tempo (otimização do tempo) e com qualidade. Essa é uma das habilidades essenciais da secretaria dos dias de hoje.

6 O PROGRAMA 5S E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO SECRETARIAL

Observamos que, atualmente, a busca de um ambiente de qualidade é uma preocupação cada vez mais frequente entre executivos e administradores para atingir os objetivos das organizações. De um modo geral, as organizações que estão em busca da qualidade se utilizam dos programas de qualidade para desenvolver nelas este tipo de visão. Alguns pontos comuns são encontrados nesses programas, tais como: o envolvimento de alta prioridade na estratégia das empresas; o envolvimento de todas as divisões e áreas da empresa, maior preocupação com as exigências dos consumidores, a utilização de indicadores gerenciais, maior envolvimento da direção e alta gerencia e o relacionamento mais maduro com os fornecedores.

Assim sendo, a secretaria exerce um papel primordial nesses pontos comuns, já que ela é um dos principais elos na interseção deles e ocupa uma função estratégica no assessoramento aos executivos da organização.

Atualmente, a valorização de suas responsabilidades conduz a secretaria em ser gerenciadora da execução de rotinas, planejadora, organizadora e mantenedora de dados e informações em arquivos – inclusive eletrônicos – intermediadora de acontecimentos, facilitadora e empreendedora.

Todas essas novas funções deverão estar sintonizadas com a qualidade na prestação de seus serviços. E, associado a essa sintonia (prestação de serviço com excelência em qualidade) deverá existir a preocupação em encontrar o ponto de equilíbrio na obtenção da qualidade que é a excelência no desenvolvimento de seus processos de trabalho.

É possível encontrar várias definições para processo e algumas podem associar-se ao processo de trabalho do dia a dia da secretaria, como seguem.

Davenport (1994, p. 6) define processo como “uma sequência de operações planejadas e acompanhadas, que permitem transformar recursos em resultados, com auxílio de meios destinados a satisfazer as necessidades do cliente”.

Para Almeida (2002, p. 137) “são passos e decisões envolvidos na forma como um trabalho é executado e como é desenvolvido para alcançar objetivos”.

No gerenciamento de processos exige-se relacionamento e comunicação entre todos os membros responsáveis pelos processos-chaves. Os departamentos envolvidos se relacionam como clientes e fornecedores internos e nele, como nos diz Silva (1999, p. 30), “sempre ocorrerá o triplo papel: fornecedor-processador-cliente”.

As organizações desenvolvem uma cadeia de processos internos chamada de cadeia cliente-fornecedor. E como já visto, o produto que flui entre os vários processos na estação de trabalho da secretaria são o fluxo de informações e os insumos processados.

Atualmente, cada um dos processos desenvolvidos pela secretaria contribui para o alcance dos objetivos da organização em que atua. Portanto,

cada processo deve ter excelência em qualidade, o que implica serem desenvolvidos com eficiência e eficácia.

Segundo as normas da NBR ISO 9000:2000, eficiência “é a relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados”, ou seja, quantos recursos foram utilizados em relação ao que se propôs a realizar? E eficácia “é a extensão nas quais as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados”. O que significa dizer que eficácia é realizar as atividades certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados. Aqui é possível sempre fazer o seguinte questionamento: Foi aquilo que se propôs a fazer?

A secretaria deve compreender que é um dos principais elos da corrente da organização e que desenvolver o seu papel com qualidade permitirá que todos os demais processos interligados tenham toda a qualidade almejada pela organização.

Existem pontos-bases para o desenvolvimento dos programas de qualidade, um é a Gestão da Qualidade Total, abordada anteriormente, e outros são os programas de qualidade. Dentre eles, o destaque aqui será para o Programa 5S.

Deve-se saber que há duas linhas de condução para a excelência da qualidade: o gerenciamento da rotina e as diretrizes empresariais. A primeira tem o objetivo de tornar os processos previsíveis, por meio de manutenção dos padrões e da eliminação das causas dos problemas. Já a segunda, visa orientar a organização para o futuro e melhorar sua competitividade, a partir de um plano estratégico oriundo das necessidades dos clientes e de melhorias permanentes dos processos.

Em ambos os casos, o Programa 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade.

6.1 PROGRAMA 5S

Passamos agora a entender o Programa 5S.

Origem

Segundo Ribeiro (1994, p. 15) "as atividades de 5S tiveram início no Japão, logo após a 2ª Guerra Mundial, para combater a sujeira das fábricas. Foi formalmente lançado no Brasil em 1991, pela Fundação Christiano Ottoni."

O que é

O Processo 5S (também conhecido por 'housekeeping' que significa arrumar a casa), é uma importante ferramenta que visa implantar a qualidade nos serviços prestados.

Para que serve

Promover o aprimoramento comportamental dos seres humanos em busca de uma nova postura no desenvolvimento do ambiente de trabalho em direção à qualidade.

Objetivo

Ser um modelo de eficiência e eficácia na participação e no compromisso individual e coletivo para o desenvolvimento organizacional.

O 5S muda o relacionamento psicológico da pessoa com a rotina do trabalho no seu dia-a-dia e vai alterando seus hábitos, crenças, atitudes, práticas, tradições, etc., sempre em busca da qualidade.

A essência dos 5S está na autodisciplina, que vai desde a capacidade de ter iniciativas, a busca do conhecimento de si e do outro, o espírito de equipe, o autodidatismo até a capacidade de almejar melhoria contínua tanto no nível pessoal quanto no organizacional. Pessoas que praticam estes conceitos tornam-se gerentes de si mesmas e são destaque no mercado de trabalho.

6.1.1 Significado de cada "S"

a. *Seiri – Senso de Organização*

Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis àquela estação de trabalho. (RIBEIRO, 1994, p.17)

Outras traduções: Utilização, seleção, classificação e descarte.

b. *Seiton – Senso de Ordenação*

Ordenar é agrupar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las, levando em conta a frequência lógica já praticada, ou de fácil assimilação. Quando se trata de ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, consequentemente, mais produtivo. (RIBEIRO, 1994, p.17)

Outras traduções: Sistematização, arrumação e organização.

É bom refletir que a prática da organização e da ordenação, fornece extraordinários subsídios para melhorar qualquer processo.

c. *Seiso – Senso de Limpeza*

Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento da estação de trabalho. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja realizada pelo próprio usuário dessa estação. Essa limpeza também pode ser entendida como o monitoramento da estação de trabalho, dos equipamentos e das pessoas. (RIBEIRO, 1994, p.17)

Outras traduções: Inspeção e zelo.

d. *Seiketsu – Senso de Asseio*

Fazer o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isso é executado por meio da padronização de hábitos, normas e procedimentos. (RIBEIRO, 1994, p.17)

Outras traduções: Padronização, saúde, aperfeiçoamento e higiene.

e. *Shitssuke* – Senso de Disciplina

Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo que o que for estabelecido pela organização. (RIBEIRO, 1994, p. 18)

Outras traduções: Autocontrole, educação e harmonia.

7 MUDANÇAS A PARTIR DO PROGRAMA 5S

Implantar o 5S é uma boa maneira de iniciar o melhoramento do gerenciamento da rotina do dia a dia do trabalho secretarial com o objetivo específico de aprimorar as condições de trabalho e criar o ambiente da qualidade, o que, automaticamente, responderá ao seguinte questionamento: Como obter qualidade na organização de trabalho da secretaria?

A seguir serão demonstradas formas para que a secretaria possa implantar o Programa 5S na organização do seu trabalho, uma vez que o 5S é a preparação do ambiente físico e comportamental para o desenvolvimento da Qualidade Total.

Aqui será dada ênfase aos insumos ligados ao fluxo de informações, ou seja, toda informação e/ou comunicado que tenha como meio o papel ou registro eletrônico e cuja finalidade seja servir de consulta, leitura, fonte de dados ou estudo, sejam eles: relatórios, dados, formulários ou documentos, uma vez que já foi concluído que a secretaria ocupa o papel de uma processadora de informações e quanto melhor gerenciar essa área de trabalho, melhores serviços serão prestados aos seus clientes.

a. *Seiri* – Senso de Organização ou Classificação

- Objetivo: Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para as decisões.
- Regra: Eliminar tudo o que é desnecessário.
- Parâmetros que deverão ser seguidos:
 - ✓ verificar a utilização dos insumos, isto é, porque existem, porque estão ali, quais as utilidades deles, a frequência de uso etc.;
 - ✓ evitar guardar esses insumos “temporariamente” na ideia de que eles serão úteis algum dia. Descartar os papéis desatualizados e que não sejam úteis.
 - ✓ eliminar a multiplicidade de insumos;
 - ✓ não guardar informações desnecessárias na memória do computador;
 - ✓ não receber informações, dados ou relatórios inúteis (conversar com seu fornecedor e instruí-lo sobre o que receber);
 - ✓ antes de descartar os insumos verificar se não existe legislação específica que determine a necessidade de mantê-los em arquivo.
 - ✓ definir o destino de cada grupo de insumo (no quadro de avisos, arquivo físico, arquivo digital, estante, etc.);
 - ✓ definir o período de permanência de cada grupo de insumos no seu devido local e preocupar-se com a sua atualização;
 - ✓ elaborar procedimentos para recebimento, expedição, guarda e descarte dos insumos.

b. *Seiton – Senso de Ordenação*

- Objetivo: Determinação de local de arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento de fácil acesso.
- Regra: Dar lugar para cada insumo e colocar cada um em seu lugar, padronizando as nomenclaturas e evitando, assim, mais de uma interpretação para o mesmo insumo.
- Parâmetros que deverão ser seguidos:
 - ✓ separar o que usa a toda hora, todo dia, toda semana, todo mês e colocar o insumo de uso mais frequente por perto e o de uso menos frequente, mais longe;
 - ✓ definir a forma de agrupar (por assunto, origem, procedência, finalidade, conteúdo etc.) e colocar em prática a forma de agrupamento definido;
 - ✓ dispor os insumos de forma sistemática e estabelecer um excelente sistema de comunicação visual para o acesso rápido a eles;
 - ✓ sinalizar os locais indicando os grupos, subgrupos e itens;
 - ✓ observar as características dos documentos e locais de guarda, isto é, livros devem ficar em prateleiras, documentos em pastas, pasta em arquivos etc. Preocupar-se com a guarda correta;
 - ✓ elaborar uma folha de verificação (*check list*) periódica para garantir a ordenação permanente.

c. *Seiso* – Senso de Limpeza

- Objetivo: Atualização contínua e renovação de dados para tomar as decisões corretas.
- Regra: Mais importante que limpar, é não poluir (nesse caso, não acumular informações desnecessárias).

- Parâmetros que deverão ser seguidos:
 - ✓ definir o que deve ser limpo, a ordem e a execução do trabalho;
 - ✓ dar informações ser corretas (limpas);
 - ✓ eliminar informações desnecessárias.
- d. *Seiketsu* – Senso de Padronização
- Objetivo: Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados, de fácil entendimento, que serão úteis e práticos para as decisões.
 - Regra: Melhoria contínua para que os Sensos anteriores não retrocedam. Enfatizar o gerenciamento visual, a manutenção das condições-padrão, permitindo agir com rapidez.
 - Parâmetros que deverão ser seguidos:
 - ✓ exercitar a criatividade para diminuir as anomalias (os erros) ao grau máximo;
 - ✓ manter a mentalidade do correto;
 - ✓ adotar padrões definidos: o que deve ser feito, como deve ser feita a manutenção, o que fazer em caso de emergência etc.
- e. *Shitssuke* – Senso de Disciplina ou Autodisciplina
- Objetivo: Hábito para cumprimento de normas e procedimentos determinados pela organização.
 - Regra: Fazer do Programa 5S um hábito do dia a dia na sua estação de trabalho.
 - Parâmetros que deverão ser seguidos:
 - ✓ fazer a manutenção da nova ordem estabelecida;

- ✓ cumprir rigorosamente as normas.

Devemos entender que a principal característica do 5S é a sua simplicidade. Porém, para que o programa 5S não seja esquecido ao longo do tempo, ele tem de ser praticado com muito rigor. Seus efeitos só podem ser compreendidos por quem o executa, e quem o executa deve saber a força e o significado dele para o desenvolvimento da qualidade.

O que temos de importante a tirar de tal programa é que este não constitui somente o “*housekeeping*” (arrumação da casa) no sentido físico e restrito da palavra, ele vai muito além, porque o que importa é o ambiente da qualidade, onde as pessoas cultivem o senso de qualidade.

Sendo assim, a partir da conclusão de Ribeiro (1994, p. 25), onde ele diz que “[...] antes, durante e depois da aplicação e implantação do programa 5S, existem itens importantíssimos para se compartilharem objetivos e estabelecer o ambiente da qualidade numa organização.”, é possível citar alguns pontos que fazem parte desse compartilhamento para que haja um ambiente de qualidade ideal ou muito próximo do ideal. São eles: a motivação, a comunicação, a decisão de mudanças, e estes, por sua vez, podem ser considerados grandes desafios que constituem os degraus para o sucesso profissional da secretária.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O novo ambiente empresarial mudou o perfil da secretária, que começou a desempenhar um papel de destaque nas organizações e a ter o seu potencial reconhecido, possibilitando o crescimento em sua carreira.

Ao analisar seu novo perfil e as novas exigências profissionais entendemos que sua atuação se tornou mais participativa, em que agilidade e eficácia são a tônica do exercício diário. A atividade secretarial passa do simples exercício de

apoio administrativo para o papel de assessora direta do nível estratégico da organização, apoiando-se de forma mais eficaz na obtenção de resultados.

Esse novo cenário nos remete à Era da Qualidade e uma das consequências é o entendimento e o fortalecimento da relação cliente-fornecedor interno e externo. Essa prática é o grande diferencial para a secretaria nos dias de hoje.

A qualidade será analisada sempre a partir das duas visões – a do cliente e a do fornecedor – e obter o ponto de equilíbrio entre o que a secretaria pode oferecer objetivamente e a necessidade subjetiva do cliente (interno ou externo) é o seu grande desafio. Este será atingido diante do conhecimento da expectativa do cliente com relação à assessoria que ela fornece. A partir desse conhecimento, a secretaria terá condições para interagir e chegar ao tal ponto de equilíbrio. Assim, ela conquistará a credibilidade de seu cliente.

Ainda sob o ambiente da qualidade, a secretaria tem inserido em suas responsabilidades o gerenciamento do fluxo das informações e dos insumos gerados em sua estação de trabalho. Ela funciona como um banco de dados que recebe, reúne, filtra e divulga informações. E para facilitar o seu dia a dia é importante que ela tenha amplo conhecimento dos processos envolvidos nessa rotina para que possa prestar serviços com excelência em qualidade.

Diante desse entendimento, é possível que a secretaria encontre aporte para compreender que, nas inúmeras responsabilidades que tem e solicitações que recebe, encontram-se, também, inúmeras oportunidades de agregar valor ao seu cliente, seja ele o executivo a quem ela assessora, o cliente interno ou o cliente externo, ou mesmo seus pares. Toda solicitação vem com uma oportunidade embutida e isto é que torna essa profissão um espaço de crescimento contínuo.

A partir daí, conclui-se que a secretaria é um agente transformador. E, como tal, caberá a ela a missão de, diária e processualmente, repensar os processos em sua estação de trabalho com o objetivo de buscar melhorias e, dessa forma, qualificá-los.

Assim, ela estará fazendo a diferença com qualidade porque, como nos diz Boog (2000, p.12), "fazer a diferença é dar uma contribuição única, no momento certo, gerando resultados esperados".

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Léo G. *Gestão de processos e a gestão estratégica*. 7^a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 137 p.
- ALVES, Joemar Braga. *Gestão de clientes: arte da conquista e manutenção do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 53 p.
- BOOG, Gilberto G. *Faça a diferença*. 3^a ed. São Paulo: Gente, 2004. 12 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 8^a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 266 p.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Tradução Waltenseir Dutra. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 6 p.
- GRIFO, Equipe. *Iniciando os conceitos de Qualidade Total*. 1^a ed. São Paulo: Pioneira, 1994, pp. 7-8.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercício, casos práticos*. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2004, pp.77-78.
- NBR ISO 9000:2000 – *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, ABNT/CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade, 2000.
- RIBEIRO, Haroldo. *5S: a base para Qualidade Total*. 13^a ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994, pp.15-25.
- SILVA, Antomar Marins e. *Qualidade: o desafio da Secretaria*. 1^a ed. Rio de Janeiro: COAD, 1999, p. 9.

_____. _____. 1^a ed. Rio de Janeiro: COAD, 1999, pp. 30-32.

_____. _____. 1^a ed. Rio de Janeiro: COAD, 1999, p. 40.

VALENTE, Gustavo. *Para quem você trabalha?*. 7 jul. 2010. Disponível em: <

<http://infoenegocios.com/?tag=cadeia-de-processos>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

ZEITHAML, Valarie A. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Tradução Carlos Alberto Silveira Soares. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003, p. 49.

_____. _____. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003, pp. 92-97.