



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

EDNEIDE OLIVEIRA SERPA

A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DO INSTITUTO DO CÂNCER
DO CEARÁ (ICC) SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
DA QUALIDADE PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

FORTALEZA – CE

2018

EDNEIDE OLIVEIRA SERPA

**A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DO INSTITUTO DO CÂNCER
DO CEARÁ (ICC) SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
DA QUALIDADE PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

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

Orientadora: Prof.^a Dra. Elaine Freitas de Sousa

FORTALEZA – CE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S495p Serpa, Edneide Oliveira.
A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DO INSTITUTO DO CÂNCER DO
CEARÁ - ICC SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA
QUALIDADE PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS / Edneide
Oliveira Serpa. – 2018.
97 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado
Executivo, Fortaleza, 2018.

Orientação: Profa. Dra. Elaine Freitas de Sousa.

1. Gestão da Qualidade. 2. Gestão Secretarial. 3. Ferramentas da Qualidade. I. Título.

CDD 651.3741

EDNEIDE OLIVEIRA SERPA

A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DO INSTITUTO DO CÂNCER DO CEARÁ (ICC) SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

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

Orientadora: Prof.^a Dra. Elaine Freitas de Sousa

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial na minha vida e possibilitar a conquista de mais um sonho.

Aos meus pais que sempre me apoiaram nos estudos e não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida. Obrigada por acreditarem no meu potencial e por estarem sempre disponíveis para escutar meus desabaços sobre a vida acadêmica, profissional e pessoal

Agradeço ao meu namorado, Fernando, que jamais me negou apoio e incentivo. Obrigado, meu amor, por aguentar tantas crises de estresse e ansiedade. Sem você do meu lado esse trabalho não seria possível.

Agradeço a todos os meus colegas de graduação, em especial àquelas que se transformaram em grandes amigas, pelo companheirismo ao longo desses quase 6 anos de caminhada. Obrigado pelos inúmeros conselhos e frases de motivação distribuídas. As risadas, que vocês compartilharam comigo nessa etapa tão desafiadora da vida acadêmica, também fizeram toda a diferença. Esse TCC também é de vocês!

Aos meus colegas secretários do Instituto do Câncer do Ceará (ICC), que prontamente se dispuseram para responder ao questionário proposto e contribuir com esta pesquisa.

Agradeço à minha excelente orientadora, Prof.^a Elaine, por acreditar na minha capacidade e pelas valiosas contribuições.

Agradeço à Prof.^a Conceição e ao Prof.^o Diego, por aceitarem participar da banca examinadora.

Muito obrigada a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento e conclusão deste projeto.

“Só fazemos melhor aquilo que, repetidamente, insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”

Aristóteles

RESUMO

A partir das constantes transformações advindas do processo de globalização, as organizações passaram a adotar programas de gestão da qualidade, a fim de estreitar as relações com seus *stakeholders*. Ao explanar o uso de ferramentas da qualidade pelos diferentes níveis hierárquicos, torna-se interessante entender como elas podem contribuir para a melhoria contínua dos processos, a partir da percepção de profissionais de Secretariado Executivo, categoria que vem ganhando espaço dentro das organizações como agente facilitador de mudanças, a partir de seu perfil multifuncional e de suas competências gerenciais, voltadas ao pensamento criativo e inovação nos processos. O objetivo geral desta pesquisa é identificar a percepção de profissionais de Secretariado Executivo, que atuam no Instituto do Câncer do Ceará (ICC), sobre a contribuição das ferramentas de gestão da qualidade para a melhoria dos processos organizacionais. Como objetivos específicos, busca-se identificar quais são as ferramentas de gestão da qualidade mais utilizadas na rotina organizacional do ICC; além de medir o grau de conhecimento, compreensão e de utilização dessas ferramentas pelos secretários do Instituto e investigar como os esses profissionais participam dos processos estratégicos de melhoria da qualidade. A pesquisa apresenta tópicos referentes a conceituação e evolução do processo de qualidade nas organizações, expõe as linhas de pensamento dos principais estudiosos sobre o tema e apresenta os principais métodos e ferramentas da qualidade existentes. Foi abordada, ainda, a temática da gestão na perspectiva secretarial, apresentando o processo evolutivo da profissão, as Diretrizes Curriculares, o Código 2353 do CBO e alguns estudos sobre as competências gerenciais desenvolvidas pelo Secretário Executivo. A pesquisa possui caráter descritivo, abordagem mista (qualitativa-quantitativa) e utilizou a pesquisa de campo como técnica de coleta de dados por meio de uma entrevista semiestruturada e um questionário semiaberto, onde os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo, como forma de mensurar a percepção do Superintendente de Processos e Qualidade e dos seis Secretários Executivos que atuam no ICC, sobre o tema gestão da qualidade na rotina organizacional. Os resultados obtidos apontam que todos os secretários pesquisados utilizam em suas rotinas, algum tipo de método ou ferramenta da qualidade apontada pelo Superintendente, principalmente àquelas voltadas para a organização, planejamento de atividades, processos e administração do tempo, a exemplo: o *brainstorming*, o fluxograma, o 5W2H e o Diagrama de Causa e Efeito, além de ferramentas *online* como o Trello e o Bizagi. A maioria dos secretários costumam participar de reuniões estratégicas para alinhamento de informações e para tomada de decisões. Em pesquisas futuras, recomenda-se o estudo da percepção do profissional de Secretariado Executivo sobre a Gestão, não somente da qualidade, mas explorando outras vertentes, como a Gestão de Projetos e a Gestão de Pessoas, ambas citadas nesta pesquisa como pertencentes ao *know how* deste profissional.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Gestão Secretarial. Ferramentas da Qualidade.

ABSTRACT

From the constant transformations resulting from the globalization process, organizations began to adopt quality management programs in order to strengthen their relations with their stakeholders. When explaining the use of quality tools by the different hierarchical levels, it is interesting to understand how they can contribute to the continuous improvement of the processes, from the perception of professionals in the Executive Secretariat, a category that has been gaining space within organizations as a facilitating agent of the changes, from their multifunctional profile and their managerial competences, focused on the creative thinking and innovation in the processes. The general objective of this research is to identify the perception of professionals of the Executive Secretariat, who work at the Institute of Cancer of Ceará (ICC), on the contribution of quality management tools to the improvement of organizational processes. As specific objectives, we seek to identify which are the most used quality management tools in the ICC organizational routine; in addition to measuring the degree of knowledge, understanding and use of these tools by the secretaries of the Institute and investigating how these professionals participate in the strategic processes of quality improvement. The research presents topics related to the conceptualization and evolution of the quality process in the organizations, exposes the lines of thought of the main scholars on the subject and presents the main methods and tools of the existing quality. It was also addressed the management theme in the secretarial perspective, presenting the evolutionary process of the profession, the Curricular Guidelines, Code 2353 of the CBO and some studies on the managerial competencies developed by the Executive Secretary. The research was descriptive, mixed (qualitative-quantitative) approach and used the field research as a data collection technique through a semi-structured interview and a semi-open questionnaire, where the data collected were treated through content analysis, such as way of measuring the perception of the Superintendent of Processes and Quality and the six Executive Secretaries that work in the ICC, on the topic of quality management in the organizational routine. The results show that all the researched secretaries use in their routines, some kind of method or tool of the quality pointed out by the Superintendent, especially those oriented to the organization, planning of activities, processes and time management, such as: brainstorming, flowchart, 5W2H and the Cause and Effect Diagram, as well as online tools such as Trello and Bizagi. The most of the secretaries usually attend strategic meetings to align information and make decisions. In future research, it is recommended to study the Executive Secretariat's perception of Management, not only of quality, but also exploring other aspects, such as Project Management and People Management, both cited in this research as belonging to the know-how of this professional.

Keywords: Quality Management. Secretarial Management. Quality tools.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Eras da Qualidade.....	19
Tabela 2 - Abordagens da Qualidade, segundo Garvin (2002)	28
Tabela 3 - Principais normas da Família ISO 9000	31
Tabela 4 - Exemplo de Lista de Verificação	45
Tabela 5 - Exemplo de Amostra de dados para elaboração de um histograma...	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma de Controle destacando a introdução do Controle Estatístico (CEP) no fluxo de produção e operação	21
Figura 2 - Diagrama da Trilogia de Juran.....	24
Figura 3 -Modelo de Círculo de Controle de Qualidade (CCQ)	27
Figura 4 - Modelo de melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade, conforme a norma ISO 9001/2008	33
Figura 5 - Ciclo PDCA de controle de processo	36
Figura 6 - Análise SWOT	42
Figura 7 - Fluxograma Processo de Compras elaborada na ferramenta Bizagi...	43
Figura 8 - Modelo estrutural do Diagrama de Causa e Efeito	44
Figura 9 - Exemplo de Gráfico de Pareto	46
Figura 10 - Painel do Time “Núcleo de Segurança do Paciente (ICC)”, elaborado na ferramenta <i>online</i> Trello	77
Figura 11 - Quadro Trello: “Criação dos planos de ação Estratégia 9 a 15 - Núcleo de Segurança do Paciente (ICC)”	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Modelo de Histograma por meio de gráfico de barras verticais	48
Gráfico 2 - Modelo de cartas de controle	51
Gráfico 3 - Representação gráfica dos aspectos pessoais dos secretários do ICC	65
Gráfico 4 - Representação gráfica dos aspectos profissionais dos secretários do ICC	66
Gráfico 5 - Nível de conhecimento, compreensão e utilização das Ferramentas da Qualidade	67
Gráfico 6 – Visão voltada para a satisfação do cliente	69
Gráfico 7 – Adoção de sugestões dadas pelos funcionários	70
Gráfico 8 - Incentivo aos que se destacam pela qualidade	71
Gráfico 9 - Incorporação de ferramentas da qualidade no dia-a-dia da empresa.	72
Gráfico 10 - Preocupação com a limpeza/organização do ambiente de trabalho.	73
Gráfico 11 - Registro e acompanhamento de atividades desenvolvidas pelos secretários.	75
Gráfico 12 - Autonomia dos secretários para realizar mudanças nos processos.	78
Gráfico 13 - Participação em treinamentos ofertados pela empresa.....	79
Gráfico 14 - Participação dos secretários em reuniões estratégicas.	80
Gráfico 15 - Utilização de ferramentas da qualidade na rotina secretarial.	81
Gráfico 16 - Percepção dos secretários sobre a contribuição das ferramentas da qualidade para melhoria nos processos.	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.1 Conceituação e evolução do processo da qualidade nas organizações	16
2.2 Principais linhas de pensamento	20
2.3 Sistema da qualidade	29
2.4 Métodos e ferramentas da qualidade	33
2.5 A Gestão da qualidade na perspectiva secretarial	50
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
4.1 Caracterização da pesquisa	56
4.2 Universo e Amostra da pesquisa.....	57
4.3 Coleta de dados	58
4.4 Tratamento de dados	59
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	61
5.1 Instituto do Câncer do Ceará e a gestão participativa pela qualidade	61
5.2 Perfil dos secretários do Instituto do Câncer do Ceará (ICC)	62
5.3 Nível de conhecimento, compreensão e utilização de ferramentas da qualidade pelo secretário executivo	64
5.4 A percepção dos secretários sobre qualidade e melhoria dos processos	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES.....	88

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações advindas do processo de globalização, exigem das organizações uma postura cada vez mais competitiva, sinérgica e transparente com relação aos seus processos produtivos. Diante desse mercado global, crescente e de voz ativa, as empresas investem seus recursos financeiros e intelectuais em estratégias de inovação, tecnologia e *marketing*, a fim de estreitar suas relações com seus públicos/*stakeholders*, oferecendo-lhes produtos/serviços com alto padrão de qualidade, com o intuito de superar suas expectativas (MOTTA; VASCONCELOS, 2003).

No entanto, para que essas estratégias funcionem de acordo com os objetivos da organização e às necessidades de seus clientes, se faz necessária a adoção de programas de gestão da qualidade como forma de assegurar que os processos estejam de acordo com os requisitos do mercado.

De acordo com Longo (1996), existem diversos motivos que afetam negativamente a competitividade e o desempenho das organizações no que diz respeito a qualidade e produtividade. Dentre eles: a) deficiência na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c) tomadas de decisões sem um bom fundamento, sem sustentação de fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não condizem com a melhoria contínua.

A partir das premissas da Gestão da Qualidade Total, entende-se a necessidade de todos os níveis organizacionais (tático, operacional e estratégico) estarem envolvidos no processo de melhoria contínua da qualidade, conhecendo toda a filosofia da empresa; sua missão, objetivos e propósitos, além de conhecer e compreender as necessidades dos seus *stakeholders*.

Ao explicar sobre a importância do uso de ferramentas da qualidade pelos diferentes níveis hierárquicos, torna-se interessante entender como o desenvolvimento desses métodos e ferramentas da qualidade podem contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais, a partir da percepção de profissionais de Secretariado Executivo, categoria que vem ganhando cada vez mais

espaço dentro das organizações como agente facilitador de mudanças, a partir de suas competências gerenciais voltadas ao pensamento criativo e inovação nos processos (BARROS *et al.*, 2013).

Além disso, o profissional de Secretariado Executivo, possui um perfil multifuncional, que presta assessoria em várias dimensões, “interligando realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais” (NONATO JUNIOR, 2009, *apud* DURANTE; TAGLIARI, 2009), É notável que essas competências são indispensáveis para um profissional que necessita se apoderar dos processos da organização em busca de melhoria contínua.

Diante do exposto, pode-se inferir que o profissional de Secretariado Executivo possui habilidades e competências necessárias para desenvolver a utilização de ferramentas de gestão da qualidade dentro das organizações. Portanto, a problemática que permeia a pesquisa consiste em identificar: Qual a percepção do Secretário Executivo sobre a contribuição das ferramentas de gestão da qualidade para a melhoria dos processos organizacionais?

A pesquisa se justifica pela relevância do tema gestão da qualidade e da crescente ascensão do profissional de Secretariado Executivo nas organizações, que cada vez mais agrega funções de cunho estratégico. Essas funções exigem desse profissional um aprimoramento de seus conhecimentos na área da gestão, trabalhando competências que envolvam administração do tempo, gestão de projetos, pessoas e processos para a melhoria da qualidade, a fim de acompanhar as crescentes mudanças no mercado e contribuir de forma eficiente com os objetivos organizacionais.

Além disso, a pesquisa se justifica pelo contato direto que a pesquisadora tem com ferramentas de gerenciamento da qualidade, atuando como Secretária da Superintendência Clínica e de Processos e Qualidade e como Secretária da Coordenação da Residência Médica (COREME) do Instituto do Câncer do Ceará (ICC), entidade filantrópica de direito privado, que é campo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao analisar como as ferramentas de gestão da qualidade, a exemplo: *brainstorming*, Fluxograma, Diagrama de Causa e Efeito e *5W2H*, tornaram-se essenciais para o andamento dos processos e otimização do seu tempo, bem como do tempo e esforço intelectual dos diretores que ela assessora, a pesquisadora

sentiu a necessidade de entender como e se essas ferramentas também contribuem na rotina dos demais secretários executivos do Instituto do Câncer do Ceará (ICC).

Além disso, a necessidade de entender como o profissional lida na prática com o uso dessas ferramentas e como ele contribui com as estratégias organizacionais, são alguns dos vetores motivacionais para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A escolha do campo para coleta de dados da pesquisa, se deu, não somente pelo fato da pesquisadora ser também colaboradora da empresa, mas, principalmente, pelo Instituto do Câncer do Ceará (ICC) ser uma das instituições de maior referência em cancerologia do país, com um amplo complexo hospitalar, que a mais de setenta anos possui o pioneirismo e a inovação como premissas de gestão (INSTITUTO DO CÂNCER DO CEARÁ, 2018).

Portanto, ao realizar um levantamento documental e constatar que não existem publicações sobre o uso de ferramentas de gestão da qualidade nessa referenciada Instituição, conclui-se que a pesquisa proposta será de grande valia para a comunidade em geral, pois apresenta a realidade da instituição e como seus profissionais incorporam o uso de ferramentas de gestão da qualidade.

O objetivo geral é identificar a percepção de profissionais de Secretariado Executivo, que atuam no Instituto do Câncer do Ceará (ICC), sobre a contribuição das ferramentas de gestão da qualidade para a melhoria dos processos organizacionais.

Para que o objetivo geral seja alcançado, o presente estudo propõe como objetivos específicos:

- a) Identificar quais são as ferramentas de gestão da qualidade mais utilizadas na rotina organizacional do Instituto do Câncer do Ceará (ICC).
- b) Medir o grau de conhecimento, compreensão e de utilização das ferramentas de gestão da qualidade pelos profissionais de Secretariado Executivo, que atuam no Instituto do Câncer do Ceará (ICC).
- c) Investigar como os profissionais de Secretariado Executivo, que atuam no Instituto do Câncer do Ceará (ICC), participam dos processos estratégicos de melhoria da qualidade.

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos, iniciando nesta introdução, que aborda sobre a temática da pesquisa, a justificativa, os objetivos geral e específicos e a estrutura da monografia.

O segundo capítulo consistiu na apresentação do referencial teórico, onde foram discorridos tópicos referentes a conceituação e evolução do processo de qualidade nas organizações e os principais programas e ferramentas de gestão da qualidade existentes. Foram abordados, ainda, conceitos envolvendo a gestão secretarial e a sua relação com estas ferramentas de gestão.

O terceiro capítulo do trabalho apresentou a metodologia, com a descrição dos passos para obtenção dos dados e execução da pesquisa. Nesta etapa foram apresentados a tipologia, o universo e a amostra do estudo, a coleta de dados, o instrumento de pesquisa e a forma de análise dos dados coletados. O quarto capítulo, foi apresentado a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo.

As considerações finais, onde são identificados se os objetivos propostos no início do trabalho foram alcançados, se apresentou no quinto capítulo. Por fim, foram elencadas as referências bibliográficas dos materiais que serviram de base para fundamentar esta pesquisa e o TCLE, juntamente com o roteiro da entrevista e o questionário semiestruturado.

2 GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo aborda a temática da gestão da qualidade, apresentando conceitos e uma breve evolução do processo de qualidade, expõe as linhas de pensamento dos principais estudiosos sobre o tema e suas respectivas contribuições para a gestão da qualidade. Ao final, é apresentada as principais ferramentas de gestão da qualidade existentes e como essas ferramentas contribuem para a melhoria dos processos organizacionais.

2.1 Conceituação e evolução do processo da qualidade nas organizações

A palavra qualidade vem do latim *qualitate* e pode possuir diversos significados, de acordo com o contexto em que é inserida. Por inferir um caráter subjetivo as coisas, a palavra qualidade torna-se de difícil conceituação. No entanto, em termos genéricos, a qualidade está relacionada à adequação/conformidade de um produto/serviço aos requisitos do mercado, a fim de atender as necessidades do cliente (JURAN; GRZYNA, 1991).

Para as organizações, a qualidade, atualmente, é fundamental para produtos, serviços e processos, sendo um fator crucial para sua sobrevivência. Uma organização a conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, tendo em vista a sua subjetividade e complexidade de significado. Dessa forma, pode-se considerar diversas compreensões acerca da temática da qualidade. Segundo Campos(1992), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Os principais relatos sobre qualidade surgiram por volta de 2.150 a.C com o Código Hamurabi, conjunto de leis criadas na Mesopotâmia, onde já se estabelecia uma certa forma de gerenciamento e preocupação com a qualidade das construções. No seu Art. 25, parágrafo 227, diz: “Se um construtor edificou uma casa para um Awilum, mas não reforçou seu trabalho, e a casa que construiu caiu e causou a morte do dono da casa, esse construtor será morto”. Nota-se o elevado senso de responsabilidade em relação a durabilidade das habitações, buscando formas de garantia da qualidade do produto entregue ao cliente e satisfação desse

cliente, de acordo com o modo de vida da época (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010; OLIVEIRA, 2004).

Da mesma forma acontecia com os fenícios, onde as mãos dos fabricantes eram amputadas quando os produtos possuíam algum defeito. Práticas envolvendo a gestão da qualidade também eram relatadas durante o Império Romano, onde foram desenvolvidas técnicas de controle das terras rurais do império, além de métodos de medição. Já na França, durante o Reinado de Luis XIV, em meados de 1600, foram instituídos critérios para escolhas dos fornecedores e instruções para a supervisão na fabricação de embarcações (OLIVEIRA *et al.*, 2004).

A qualidade passou por diversas evoluções através do tempo, influenciada por processos político-históricos, bem como pelo desenvolvimento tecnológico. No meio organizacional, o conceito de qualidade nos processos de produção passou a ser adotado durante a Segunda Guerra Mundial, onde o sentido de qualidade era trabalhado apenas como a correção de erros nos produtos bélicos. Logo após, no início do século XX, surgiu a preocupação com o controle da qualidade, proporcionado pelo período de grande expansão da indústria e a contribuição dos estudos de Frederick Taylor sobre a Teoria da Administração Científica, que tinha como alguns de seus fundamentos a padronização e o desenho de cargos e tarefas a fim de garantir um melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. (MAXIMIANO, 2012).

Segundo Garvin (2002 *apud* MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010), a qualidade nos processos de trabalho é classificada por diversos períodos ou eras, que servem de base para se entender a contribuição da qualidade e sua evolução a história. São elas *Era da Inspeção*, do *Controle Estatístico da Qualidade*, da *Garantia da Qualidade* e da *Gestão Estratégica da Qualidade*.

A Era da Inspeção teve seu início antes da Revolução Industrial, onde quase tudo era fabricado por artesãos e as inspeções eram feitas apenas ao final do processo, possuindo caráter corretivo e não preventivo. A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Nesse período a inspeção era feita por meio da contagem e checagem de produtos bélicos.

Com a expansão da indústria e da produção em massa, veio a preocupação com o controle da qualidade por meio da uniformidade dos processos,

bem como do Controle Estatístico, por meio do controle de processos e verificação por amostragem, tendo em vista que somente a inspeção não garantia a qualidade, pois as atividades se limitavam apenas a contagem e a classificação dos produtos.

O controle de processo foi o fundamento para o desenvolvimento de técnicas para o controle estatístico da qualidade. Ao estruturar organizadamente as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo o seu fluxo, insumos, atividades realizadas e produtos gerados, é possível obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínsecas à natureza do processo) e as devidas a causas anormais ou específicas (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010, p. 24-25).

Esse pensamento sistêmico, que buscava aprimorar a qualidade nos processos produtivos por meio de procedimentos estatísticos, foi embasado na obra do engenheiro Walter Shewhart, publicada em 1931, intitulada *Economic control of quality of manufactured product*. Foi a partir dos fundamentos desta obra que muitos estudiosos desenvolveram outras sistemáticas, incorporando-as à gestão com o uso de ferramentas específicas. Apesar dos avanços e do pensamento de qualidade como responsabilidade gerencial, o foco continuava na correção de falhas.

Após o período do controle estatístico, surgiu a Era da Garantia da Qualidade, caracterizada pelo avanço tecnológico no pós segunda Guerra Mundial, dando espaço para novos materiais e formas de energia que culminaram na pressão da concorrência diante da competição do mercado. Com isso, novas práticas e teorias que envolviam os custos da qualidade, a engenharia da confiabilidade e zero defeito. Esses conceitos foram incorporadas às organizações, com isso a ênfase mudou de correção de falhas para prevenção de defeitos (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2004).

Foi a partir da década de 1970, com as exportações japonesas e a consolidação das empresas dos EUA que deu início a Era da Gestão da Qualidade Total - GQT, com uma nova filosofia gerencial, que deixava de se preocupar apenas com a análise do produto, e passava a enxergar um Sistema da Qualidade, que envolvia não só o departamento de qualidade, mas toda a organização. É a partir dessa premissa que o processo de qualidade passou a ser discutido nas reuniões estratégicas das organizações e o mercado passou a valorizar quem a possuía, transformando a qualidade em uma arma de para a competição mercadológica (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2004).

Um importante conceito da Gestão da Qualidade Total (GQT) ou *Total QualityControl (TQC)*, idealizado pelo estatístico Deming (1982), conhecido como o pai do controle da qualidade, é o Ciclo PCDA, método gerencial para a promoção da melhoria contínua, que reflete em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo (*kaizen*), que preconiza o sistema contínuo de aprimoramento das organizações, onde todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do processo (OLIVEIRA *et al.*, 2004; MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

A tabela abaixo, apresenta as principais das Eras da Qualidade e suas características mais relevantes na transformação do processo de qualidade nas organizações.

Tabela 1 - Eras da Qualidade

Era da Inspeção (Início do século XX)	Era do Controle Estatístico – CEP (Anos 20 nos EUA e Anos 40 no Japão)	Era da Qualidade Total – GQT (Anos 70)
Produtos são verificados um a um	Produtos são verificados por amostragem	Processo produtivo é controlado
Cliente participa da inspeção	Departamento especializado faz inspeção da qualidade	Toda a empresa é responsável
Inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade	Ênfase na localização dos defeitos	Ênfase na prevenção de defeitos e Qualidade assegurada

Fonte: Maximiano 2000 (*apud* OLIVEIRA *et al.*, 2004).

Nota-se que esse processo evolutivo envolveu diversos fatores, internos e externos, como mudança de cultura organizacional, influências político-sociais e avanços tecnológicos.

2.2 Principais linhas de pensamento

O profundo engajamento de estudiosos e pensadores sobre o tema qualidade foi fundamental para o processo evolutivo abordado no capítulo anterior. As discussões ligadas à administração de empresas, que antes mantinham o foco na produtividade e na estrutura organizacional, passaram a trazer uma nova temática para o centro das discussões, salientando a importância do gerenciamento da qualidade como forma de constante melhoria nos processos. A seguir, serão apresentadas as principais contribuições que os chamados gurus da qualidade trouxeram para o mundo dos negócios.

- **Walter A. Shewhart**

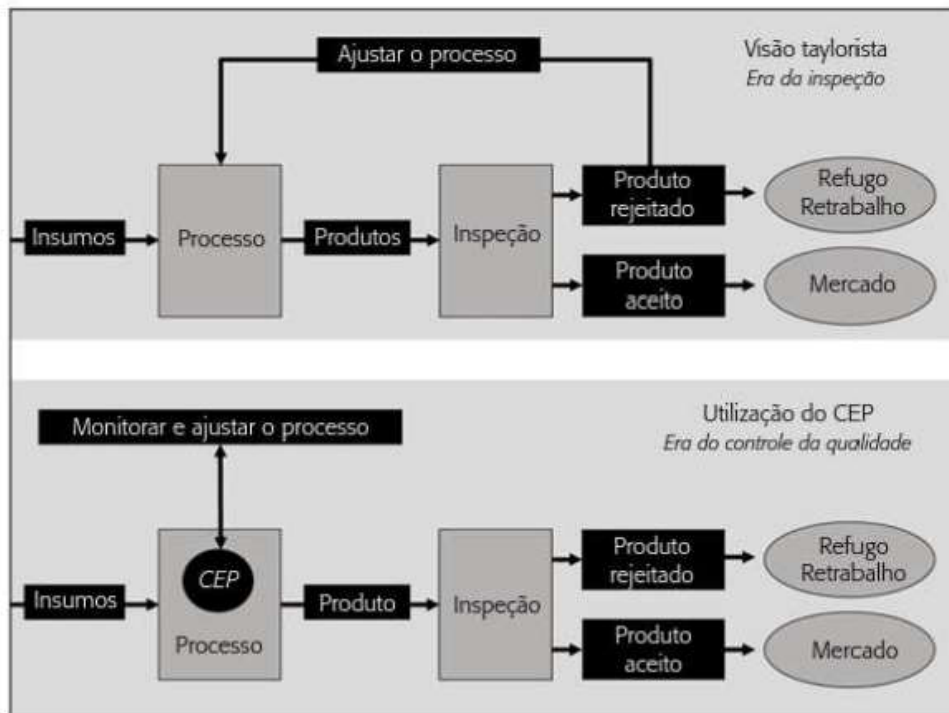
O primeiro deles, Walter A. Shewhart (1891-1967), propôs o ciclo PDCA (plan-do-check-act) para análise e solução de problemas, posteriormente ampliado e difundido por W. Edwards Deming. Ele também contribuiu com o desenvolvimento de gráficos de controle, conhecidos como CEP (Controle Estatístico de Qualidade), que permitiram a distinção entre as causas comuns e especiais de variação do processo, indicando possíveis necessidades de revisão.

Ele via dois tipos de variação – variação a partir de causas comuns e a partir de causas especiais. As causas comuns de variação produzem pontos em um gráfico de controle que durante um tempo longo se enquadram dentro dos limites de controle. As causas comuns de variação mantêm-se as mesmas, dia após dia, lote por lote. Uma causa especial de variação é algo de fato especial e não faz parte do sistema das causas comuns. Ela é detectada por um ponto que se encontra fora dos limites de controle (DEMING, 1997, p. 136).

Em seu livro, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Shewhart estabeleceu os “Quatro Fundamentos dos Gráficos de Controle” ou “Fundamentos de Shewhart”.

Para Deming (2000), o legado de Shewhart foi de grande significância para o processo de qualidade nas organizações, tendo em vista que com a criação e utilização de gráficos estatísticos de forma contínua e controlada, passou-se a mensurar não só a uniformidade, mas, principalmente, a falta de uniformidade.

Figura 1 - Fluxograma de Controle destacando a Introdução do Controle Estatístico (CEP) no fluxo de produção e operação.



Fonte: RODRIGUES *et al.* (2011, v. 1, p. 18).

Como podemos ver no comparativo de fluxogramas apresentado na Figura, o CEP, desenvolvido por Shewhart, trouxe mudanças significativas na forma de controlar os processos, onde, por meio da estatística, tornou-se possível monitorar a chance de ocorrer um erro e ajustá-lo dentro do processo, antes do produto chegar ao mercado. Desta forma, tornou-se possível tomar medidas preventivas de forma a melhorar a qualidade do produto.

- **William Edwards Deming**

O estatístico, professor e autor de vários livros, *W. Edwards Deming* (1900-1993), foi um dos primeiros a nortear o conhecimento a respeito de qualidade, contribuindo para melhoria de processos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, além de se destacar no Japão com a melhoria de projetos, produtos e vendas durante a segunda metade do século XX.

Para Marshall Junior *et al.* (2010), os atributos de liderança, obtenção do conhecimento, aplicação de metodologias estatísticas, compreensão e utilização das

fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria da qualidade estão no âmago da filosofia de Deming, o que tornou o seu papel fundamental no desenvolvimento da teoria da gestão da qualidade.

Deming disseminou o Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Controlar e Agir), pelo qual as organizações devem desenvolver melhorias nos processos produtivos. Ele também utilizou a estatística para analisar e evitar a variabilidade das atividades nas empresas. Ele ainda ficou conhecido por ter proposto os chamados 14 princípios ou pontos de Deming, são eles:

Ponto 1: Criar uma constância de propósitos de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos. Ponto 2: Adotar uma nova filosofia. [...] assumir a liderança em direção à transformação. Ponto 3: Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Priorizar a internalização da qualidade do produto. Ponto 4: Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço. Selecionar um fornecedor preferencial com base na confiança e qualidade. Ponto 5: Melhoria constante e contínua nos processos de produção, aumentando a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzindo os custos. Ponto 6: Promover treinamento no local de trabalho. Ponto 7: Incentivar a liderança em todos os níveis. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação. Ponto 8: Eliminar o medo. Ponto 9: Quebrar barreiras departamentais. Os colaboradores de diferentes setores devem trabalhar em equipe tornando-se capazes de antecipar problemas. Ponto 10: Eliminar *slogans* e metas numéricas impostas. Ponto 11: Eliminar gerenciamento por objetivos e por meio de números. Ponto 12: Acabar com as avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para os números. Ponto 13: Instituir programa de melhoria pessoal e educação. Ponto 14: Mostrar a mudança como sendo tarefa de todos (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010, p. 38-40)

Estes pontos trabalhados em conjunto e por todos os envolvidos com empresa é capaz de assegurar a qualidade total nos produtos e serviços ofertados, tendo em vista que a filosofia deles está ligada aos atributos de liderança, obtenção do conhecimento e na aplicação de metodologias estatísticas na busca pela melhoria contínua.

- **Joseph M. Juran**

O engenheiro Joseph M. Juran (1904-2008), foi o primeiro a pensar nos conceitos de qualidade como forma de contribuir para a tomada de decisões estratégicas das organizações, tirando o foco apenas do controle estatístico.

Para Juran (2004), a gestão da Qualidade divide-se em 3 pontos fundamentais, que formam sua famosa trilogia: Planejamento da qualidade, Melhoria da qualidade e Controle da qualidade.

Figura 2 - Diagrama da Trilogia de Juran.



Fonte: JURAN (2004, p. 17).

A Figura apresenta os 3 processos da trilogia da qualidade. Nele é possível notar a inter-relação existente entre cada uma das etapas. Em seu livro, *Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance*, publicado em 1964, Juran e Gryna (1991), trazem a melhoria da qualidade no topo das prioridades do gestor. Eles acreditavam que os processos organizacionais são a maior oportunidade de melhoria e, ainda assim, é a mais negligenciada.

Os estudos realizados por ele indicam que 85% dos problemas de qualidade são causados por processos de gestão. Juran e Gryna (1991), consideram como segunda prioridade o planejamento, devendo envolver nessa etapa, os esforços de todas as pessoas que o vão implementá-la. Em último lugar, deve fazer-se o controle de qualidade e para isso, Juran e Gryna (1991) aconselham que essa etapa seja realizada pelos níveis operacionais da empresa. Tem em vista à crescente qualificação dos trabalhadores, ele acredita na ideia do autogerenciamento de equipes ou chamados *self management teams*.

- **Philip B. Crosby**

Como pensador e filósofo da gestão empresarial moderna, Philip Crosby (1926 - 2001), teve seu trabalho com gestão pela qualidade pautado em mais de 40 anos de experiências vividas. O seu nome ficará para sempre associado aos conceitos de “zero defeitos”. Foi ele que efetivamente desenvolveu sua estruturação e primeiras implementações. O princípio por trás do zero efeito é “fazer certo na primeira vez” e seus pilares são a filosofia de trabalho e seus processos, a motivação e a conscientização (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

A base da filosofia de cultura de qualidade, defendida por Crosby, é voltada para a prevenção por meio de processos estruturados. Essa abordagem foi sintetizada no que ficou conhecido como os 4 Absolutos:

- a) Qualidade significa conformidade com as exigências do cliente;
- b) Desempenho padrão é igual a zero defeitos;
- c) Os resultados da Qualidade vêm da prevenção;
- d) A Qualidade é medida pelo custo da não qualidade.

Ainda segundo Crosby, para que uma organização tenha êxito a alta administração deve concentrar-se em criar uma organização que seja útil e confiável, para tanto, é necessário que execute cada uma de suas operações da forma certa, desde a primeira vez mantenha relacionamentos bem sucedidos com seus colaboradores, fornecedores e clientes.

- **Armand V. Feigenbaum**

O especialista em controle de qualidade e empresário americano, Armand VallinFeigenbaum, nascido em 1922, foi um dos formuladores do conceito de “controle da qualidade total” (*total qualitycontrol* - TQC). De acordo com sua abordagem, a qualidade deve ser vista não somente como uma técnica de eliminação de defeitos nas operações. Para ele, qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

Feigenbaum (1986 *apud* SLACK *et al.*, 2006, p.503), na primeira edição de seu livro *Total QualityControl* define qualidade total como:

“Um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria de qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levantar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor”.

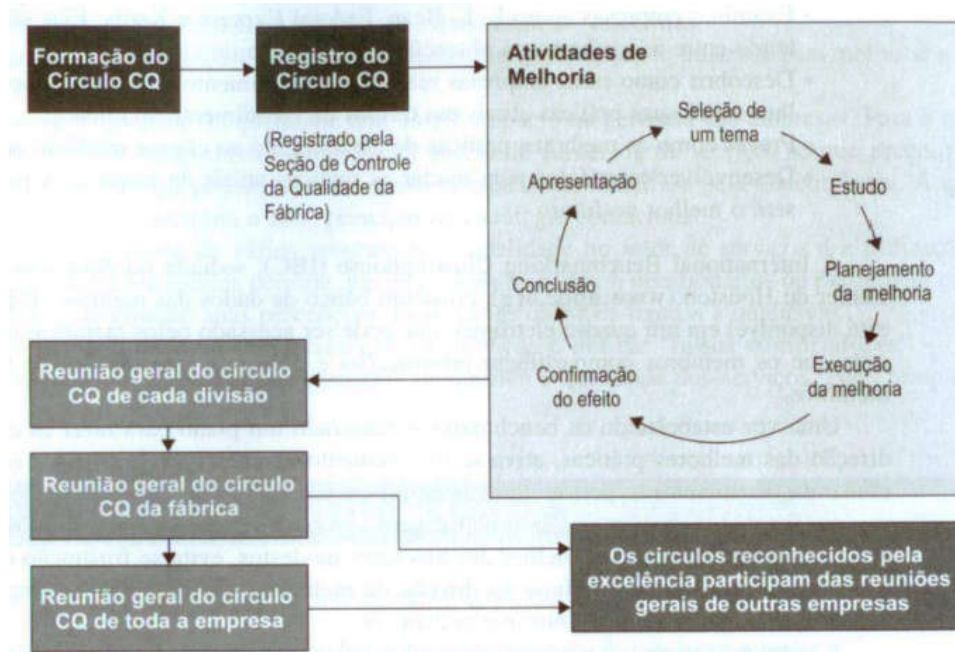
A premissa básica do TQC é de que a qualidade deve está ligada a todas as funções e atividades de uma organização. Sua implementação deve ser feita em todos os níveis organizacionais, não somente no setor operacional, industrial, de fabricação. Além disso, a busca pelo comprometimento de todos os colaboradores com a importância da qualidade contínua deve ser trabalhada e inserida dentro da cultura, história, política e valores da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2004; MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

- **Kaoru Ishikawa**

Conhecido como o pai do TQC japonês, Ishikawa, nascido em 1924, enfatizou os aspectos humanos e a implementação dos círculos de controle da qualidade, conceito criado por ele em conjunto com outros membros da Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) (PALADINI, 2005).

Os chamados Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) fundamentam-se em reuniões de departamentos a fim de discutir maneiras de melhorar a Qualidade, alinhar mudanças ou de resolver problemas do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Figura 3 -Modelo de Círculo de Controle de Qualidade (CCQ)



Fonte: OLIVEIRA, Histórico e Gurus da qualidade [online] Disponível em: <http://www.feg.unesp.br/Home/Departamentos8/gestao-da-qualidade---mba-producao-2017---unesp-feg.pdf>.

Como ilustrado na Figura 3 um Círculo de Controle de Qualidade envolve diversas etapas, a fim de discutir, identificar e propor soluções para possíveis problemas. Nota-se a importância de um líder capaz de conduzir as reuniões com objetividade e de forma democrática, para que todos os colaboradores possam interagir e sentirem-se participantes do processo.

O CCQ não contribui somente para o desenvolvimento de um ambiente agradável de trabalho, mas também para o aprimoramento das habilidades individuais e potencialidades. Através das atividades, cada membro pode desenvolver várias qualidades, como relações interpessoais, habilidades analíticas, habilidade de apresentação e conhecimento em várias ferramentas da qualidade.

Baseado nos trabalhos de Deming, Feigenbaum e Juran, o japonês desenvolveu uma das principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas: o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa, Diagrama dos 6M ou Diagrama de Espinha de Peixe.

A grande importância que se dá a esta ferramenta se deve a sua facilidade e versatilidade, podendo ser utilizada por colaboradores comuns, do chão de fábrica, sem a necessidade de um especialista, o que poderia limitar a sua

utilização. Além disso, o Diagrama pode ser empregado na empresa para promoção de melhoria dos processos, para encontrar causas raízes, para resolver problemas e analisar os processos.

- **David A. Garvin**

Segundo David A. Garvin (2002 *apud* MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010), um dos mais recentes Gurus da Qualidade, existem cinco abordagens para a definição da qualidade: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor. Diferente dos demais gurus da qualidade, Garvin apresenta na tabela a seguir os conceitos de cada uma das abordagens, a partir da visão dos principais precursores do tema.

Tabela 2 - Abordagens da Qualidade segundo Garvin.

ABORDAGENS DA QUALIDADE	
Transcendental	<i>“Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mais uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é” (Pirsig, 1974)</i>
Fundamentada no produto	<i>“Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço” (Leffler, 1982)</i>
Fundamentada no usuário	<i>“Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos” (Deming, 1968).</i> <i>“Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor” (Kuehn e Day, 1962).</i> <i>“Qualidade é adequação ao uso” (Juran, 1974).</i>
Fundamentada na produção	<i>“Qualidade [quer dizer] conformidade com as exigências” (Crosby, 1979).</i> <i>“Qualidade é o grau em que o produto específico está de acordo com o projeto ou especificação” (Gilmore, 1974).</i>

Fundamentada no valor	<i>“Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são a) o verdadeiro uso; e b) o preço de venda do produto” (Feigenbaum, 1961).</i>
----------------------------------	--

Fonte: Garvin (2002 *apud* MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

Portanto, entende-se que as abordagens sugeridas por Garvin não devem ser vistas isoladamente, pois elas representam as diferentes perspectivas de cada *stakeholder*, fazendo com que as necessidades e as percepções, não somente do cliente final, mas de todos os envolvidos, sejam consideradas durante o processo de qualidade de um determinado produto ou serviço. Sendo assim, a interação e o choque entre essas abordagens garante a compreensão da qualidade ao longo do ciclo de vida de um produto.

Além disso, analisando os aspectos de cada abordagem que envolve a qualidade, conjuntamente, percebe-se que sua definição está intimamente ligada à compreensão e a percepção que cada indivíduo, seja ele produtor, vendedor ou usuário final, tem sobre determinada coisa, seja um produto (tangível) ou um serviço (intangível). Com isso, o grau de necessidade e expectativa que o indivíduo carrega, influencia diretamente na sua impressão e definição de qualidade sobre algo.

Ainda de acordo com Garvin (2002 *apud* MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010), o conceito de qualidade pode se desdobrar em alguns elementos básicos, os chamados Fundamentos da Qualidade, são eles: o *desempenho*, ligado a características operacionais do produto; as *características*, que relaciona-se a funções secundárias do produto, que complementam seu funcionamento básico; a *confiabilidade*, que refere-se a probabilidade de mau funcionamento do produto; a *conformidade*, que diz respeito a ao grau de concordância com os padrões preestabelecidos; a *durabilidade*, ligada a vida útil do produto, o *atendimento*, associado à rapidez, cortesia, facilidade de reparo e substituição; a *estética*, voltado ao julgamento e preferências individuais; e a *qualidade percebida*, que refere-se a opinião subjetiva do usuário acerca do produto.

Esses preceitos são fundamentais para se adquirir um padrão desejado de qualidade, pois se referem às influências e características dos processos, além de tratar de atributos que refletem o quanto a questão da qualidade está envolvida nos valores que a organização carrega. Ter o olhar voltado estrategicamente para

essas perspectivas e para o controle desses elementos da qualidade, reflete diretamente no resultado final de qualquer processo, seja ele para o ambiente interno ou externo.

Seja qual for a ação gerencial, a organização deve seguir um caminho para otimizar seus resultados. Isso inclui a elaboração de rotinas, de melhorias, e de planejamento estratégico em todos os departamentos da empresa.

2.3 Sistema da qualidade

Para melhor compreensão do significado de um sistema de gestão da qualidade, é necessário entendermos o real conceito do que é um sistema. Segundo Pinto e Soares (2009, *apud* ROCHA, 2012), um sistema pode ser definido por um conjunto de objetos que se relacionam com seus respectivos atributos. Um objeto pode ser relacionado ao seu atributo através de leis, regras, funções, processos e equações. Desta forma, para Pinto e Soares (2009, *apud* ROCHA, 2012, p. 54)

Um Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como uma filosofia e como uma prática de gestão relacionada à cultura da organização que se traduz no envolvimento de todos que trabalham em um processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

Segundo Paladini (2005), a aplicação da abordagem sistêmica à qualidade veio crescendo e foi observado que os conceitos básicos da Teoria Geral dos Sistemas eram precisamente ligados aos princípios da qualidade.

Ainda de acordo com Paladini (2005), a definição de sistema contempla dois conjuntos básicos de elementos. São eles:

- Entradas (*inputs*): conjunto de informações relativas a todas as decisões da organização, que são tomadas de forma a priorizar a qualidade nas ações operacionais, táticas e estratégicas da empresa.
- Saídas (*outputs*): produtos acabados que, no mínimo, atendem, ou, preferencialmente, superam as expectativas dos clientes, isto é, produtos com qualidade.

- **As normas ISO 9000**

Na gestão da qualidade, a ISO 9000 é o conjunto composto pelas normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011. Elas podem ser aplicadas em diversos tipos de organização: indústrias, empresas, instituições e outros, e se referem a qualidade dos processos da organização. Os produtos ou serviços não são norteados pela ISO 9000. Esse grupo de normas tornaram-se oficiais a partir de 1987 e dispõe de regras relacionadas à implantação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade. As empresas que aplicam as normas ISO 9000 possuem uma vantagem adicional, garantindo maior credibilidade frente aos seus clientes e concorrentes (MARSHALL, 2010; ROCHA, 2011).

O sistema de qualidade estabelecido pela ISO 9000, tem como objetivo atender as empresas que buscam padronização e garantia comprovada de qualidade, seja por exigência de clientes, seja pela preocupação interna com a qualidade de seus processos. Na tabela 3 é apresentada as principais normas da ISO 9000 e como elas contribuem para a otimização dos processos internos de uma indústria, empresa ou instituição.

Tabela 3 - Principais normas da Família ISO 9000.

PRINCIPAIS NORMAS DA FAMÍLIA ISO 9000

ISO 9001	Orientações sobre a qualidade dos projetos, bem como o seu desenvolvimento, produção, instalação e manutenção. É uma das normas mais específicas e mostra como deve ser cada processo da empresa. Ela envolve as normas 9002 e 9003.
ISO 9004	Estabelece as diretrizes para o sucesso sustentado - orientações básicas para a implantação do sistema de gestão da qualidade.
ISO 19011	Possui as diretrizes para auditorias de sistema de gestão.

Fonte: ABNT - NBR ISO 9001 (2008).

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007, *apud* ROCHA, 2012) a ISO define modelos de sistema de gestão da qualidade, os quais são usados pelas empresas para “demonstrar sua capacidade (para garantir a qualidade de seus

produtos) junto a seus clientes e também para avaliação por organismos certificadores”.

- **Princípios da Qualidade**

Segundo Figueira e Ramalho (2003 *apud* ROCHA, 2012), na gestão de uma organização, como em qualquer outra atividade, quando se utilizam princípios, regras e fundamentos, compreendidos pelas pessoas envolvidas, os resultados podem ser surpreendentes, pois a causa da diferença entre um grupo competitivo e um grupo perdedor é o índice de desperdício.

Esses princípios definem uma abordagem fundamentada em um modelo de processos baseado em oito fundamentos de gestão da qualidade, a fim de atingir excelência e satisfação de clientes, e são utilizados pela alta direção para dirigir a organização à melhoria de desempenho. A seguir são apresentados os oito princípios básicos da qualidade, os conceitos foram produzidos de acordo com (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2004):

a) **Total Satisfação do Cliente** - Quando a empresa consegue aumentar a sua capacidade de identificar novas oportunidades de clientes e satisfazê-los, conseqüentemente aumenta a sua fidelização, o aumento de receita e o desperdício são reduzidos. Processos mais eficazes resultam em melhor satisfação geral do cliente.

b) **Liderança e Gerência Participativa** - Os líderes estabelecem uma unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham o ambiente interno, no qual as pessoas possam ficar totalmente envolvidas no propósito de alcançar os objetivos da organização.

c) **Abordagem de processo:** Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. A abordagem do processo é toda sobre eficiência e eficácia. Processos bem gerenciados reduzem custos, melhoram a consistência, eliminam o desperdício e promovem a melhoria contínua.

- d) **Abordagem sistema para a gestão** - A NBR ISO 9001/2008 define este princípio como: “Identificar, compreender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em alcançar seus objetivos.”
- e) **Melhoria contínua** - O desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente da organização.
- f) **Abordagem factual para a tomada de decisões** - Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.
- g) **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores** - Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, sendo que uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambas em agregar valor.

Assim, ainda conforme os autores, a série ISO 9000 apresenta esses oito princípios na estruturação do sistema de gestão da qualidade, cujo cumprimento dos seus requisitos promovem ações de melhoria contínua para os processos da organização. A Figura 4 ilustra esse modelo de melhoria contínua a partir das normas da ISO 9000 e seus princípios básico da qualidade (OLIVEIRA, 2004).

Figura 4 - Modelo de melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade, conforme a norma ISO 9001:2008.



Fonte: OLIVEIRA (2004).

Visualizando a Figura 4, é possível evidenciar rapidamente o detalhamento do modelo de como a empresa pode definir o seu sistema de gestão

da qualidade e, depois, como os requisitos se organizam dentro da norma ISO 9001. Vale salientar, ainda, como o enfoque no processo - um dos princípios da qualidade - é importante para que a organização possa analisar seus processos de forma clara e horizontal, independente dos departamentos ou funções envolvidas na realização de uma atividade.

O objetivo de mapear e organizar os processos de uma organização é buscar a eficiência operacional das atividades exercidas e, conseqüentemente, uma tramitação mais rápida das atividades diárias e reduzir burocracias e realizar ações com maior qualidade para o consumidor final.

Cada processo, seja a implantação de um novo sistema, a divulgação de uma nova linha de produtos ou mesmo o redesenho de um fluxo de trabalho que precisou ser otimizado, requer uma organização e um controle em todas as suas etapas. Com isso, houve a necessidade da adoção de métodos e com eles, implementar um conjunto de ferramentas da qualidade que viabilizassem esse controle, a fim de que as ações fossem planejadas, controladas e melhoradas continuamente (RODRIGUES *et al.*, 2012). A seguir, serão apresentados os conceitos e aplicabilidades dos principais métodos e ferramentas utilizadas nas organizações.

2.4 Métodos e ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade são de extrema importância para o desenvolvimento de metodologias que podem ser aplicadas em organizações de diversos ramos e portes, e desenvolvidas por diferentes níveis hierárquicos, com o intuito de identificar e eliminar falhas no processo de forma coordenada. Mas antes de apresentar os diversos métodos e ferramentas existentes, é preciso entender a diferença entre o método e a ferramenta.

De acordo com Koscianski (2007), método é uma sequência lógica empregada para atingir o objetivo desejado. Desta forma não é possível fazer adaptações. Já ferramenta é o recurso utilizado na aplicação de um método. No entanto, o que soluciona os problemas nos processos produtivos e operacionais é o método, não a ferramenta. Para Campos (1995), o conhecido ciclo PDCA é um método, sendo “um caminho para atingir metas” e muitas vezes têm sido confundido com ferramenta.

Muitos são os modelos de sistema de gestão - ou abordagens de melhoria - que surgem e passam a ser adotados nas empresas, como: Ciclo PDCA, TQM, ISO 9000, Seis Sigma, Engenharia Simultânea, Produção Enxuta e Reengenharia, dentre outros. (FONSECA; MIYAKE, 2006).

Por questões didáticas, destaca-se a seguir, o Ciclo PDCA, por ser um dos principais métodos de promoção de melhoria contínua dos processos, temática abordada neste trabalho.

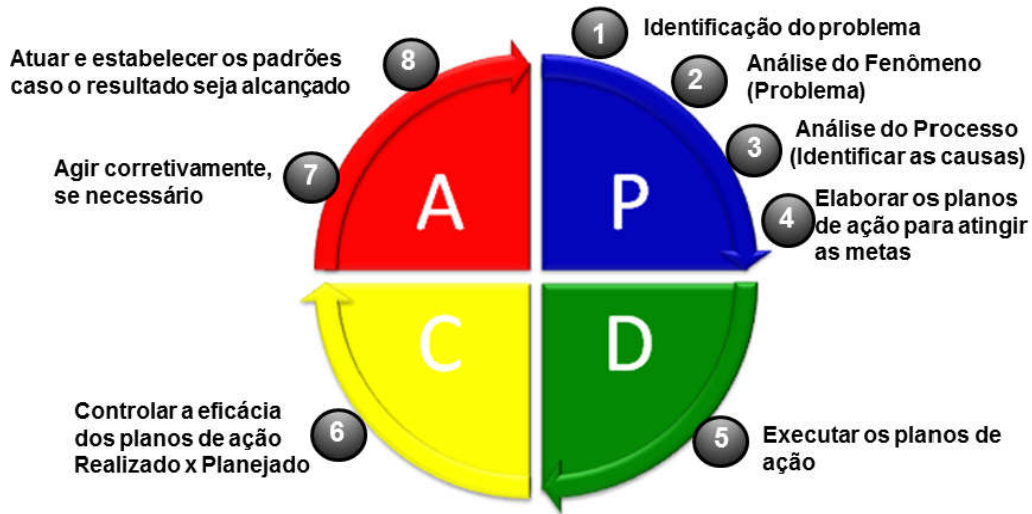
- **Metodologia do Ciclo PDCA**

Segundo Werkema (2006), “O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.”

A sigla “PDCA” vem do inglês que designa cada etapa do ciclo: “Plan”, planejar; “Do”, fazer ou agir; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva.

A prática do Ciclo PDCA de forma cíclica e sucessiva é capaz de promover a melhoria contínua e sistemática na organização, fortalecendo a padronização de condutas. A Figura a seguir apresenta as quatro fases do Ciclo, que como o nome já sugere, representa uma sequência de ações, que devem ser adotadas continuamente. Quando se finaliza a última etapa, deve-se voltar a primeira, refazendo o ciclo e garantindo que todas as etapas sejam realizadas (CAMPOS, 1994).

Figura 5: Ciclo PDCA de controle de processo.



Fonte: CAMPOS (1994).

O modelo de PDCA trabalhado é chamado 'PDCA de melhorias' que envolve oito etapas, a seguir especificadas, de acordo com Campos (2004).

- Etapa Planejamento (Plan):** Consiste no estabelecimento de metas e métodos para alcançar as metas propostas, constituindo-se das seguintes fases: (1) identificação do problema, (2) análise do fenômeno, (3) análise do processo e (4) plano de ação.
- Etapa Execução (Do):** Consiste em executar as tarefas conforme foram previstas na etapa de planejamento. Constitui a fase (5) executar os planos de ação.
- Etapa Verificação (Check):** Consiste em comparar os resultados obtidos na etapa execução com a meta que foi planejada, constituindo a fase (6). Caso o bloqueio não foi efetivo, pode-se retornar e atuar novamente. Controla a eficácia dos planos de ação: Realizado x Planejado.
- Etapa Corretiva (Action):** Consiste em atuar no processo a partir dos resultados obtidos. Constitui-se de duas fases: (7) Padronização e a (8) conclusão (CAMPOS, 2004).

Tal ciclo deve estar sempre evoluindo, por meio da medição e observação dos resultados, sendo que o fim de um processo é sempre o início de outro

processo, dando início a uma nova melhoria no sistema. Peinado e Graeml (2007), salienta que o PDCA simboliza o princípio relacional na resolução de problemas organizacionais, trazendo melhorias por etapas e repetindo esse ciclo de melhorias diversas vezes.

Girar o ciclo PDCA significa obter previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional. A previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois quando a melhoria é bem sucedida, adota-se o método planejado, padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça-se a girar o PDCA (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010, p. 94-96).

Portanto, para a efetiva utilização do método PDCA se faz necessário o emprego de várias ferramentas para coleta, processamento e a disposição de informações necessárias à condução das etapas do PDCA. Essas ferramentas são denominadas de ferramentas da qualidade.

[...] devemos novamente destacar que a meta (resultado) é alcançada por meio do método (PDCA). Dessa forma, quanto mais informações (fatos, dados e conhecimentos) forem agregados ao método, maiores são as chances de alcance da meta e maior será a necessidade de utilização de ferramentas apropriadas para coletar, processar e dispor estas informações durante o giro do PDCA (WERKEMA, 2006, p. 21).

A literatura apresenta vários critérios para a classificação das ferramentas da qualidade. Mezomo (1995), distingue as ferramentas da qualidade entre dois tipos: estratégicas (administrativas) e estatísticas (quantitativas). As ferramentas estratégicas são aquelas utilizadas para identificação e análise de problemas, para geração de ideias, classificação de fenômenos, estabelecimento de prioridades e compreensão dos processos. Já as ferramentas estatísticas são aquelas que buscam a medição de desempenho, reduzem a variabilidade e fornecem dados específicos para tomada de decisão.

Lins (1993), classifica as ferramentas em básicas e auxiliares. As ferramentas básicas são as que contribuem na análise de problemas e as auxiliares servem como complemento à utilização das ferramentas básicas ou de apoio em sua utilização. Já Werkema (1995), divide as ferramentas em estatísticas, do planejamento e avançadas. Com isso, a maioria dos especialistas e usuários costumam classificá-las e agrupá-las como ferramentas de controle ou de planejamento. Algumas ferramentas, por ter menos frequência de uso ou por ser

aplicadas em contextos mais específicos, acabam por não se enquadrar em nenhuma classificação.

Portanto, para facilitar o entendimento, no tópico seguinte serão apresentadas dois grupos de ferramentas: as ferramentas mais usuais do planejamento da qualidade: 5S (cinco sentidos), *brainstorming*, 5W2H, Análise SWOT; e as sete ferramentas do controle da qualidade, reunidas pelo pai do TQC, Ishikawa; são elas: *Fluxograma*, *Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe)*, *Folha de Verificação*, *Diagrama de Pareto*, *Histograma*, *Diagrama de Dispersão* e *Cartas de Controle*.

- **Ferramentas do planejamento da qualidade**

- a) **5S (cinco sentidos)**

É uma filosofia propagada no Japão que ensina que bons hábitos, eliminação de desperdícios e perdas são capazes de modificar o humor, harmonizar o ambiente e a maneira da condução das atividades de todos (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

O método é composto de cinco conceitos simples, que em japonês começam com a letra “S”:

- **Seiri**- (organização/utilização/descarte): dispor em perfeita ordem as coisas que estão em desordem ou que estão em situação confusa, afastar coisas inúteis ou descartá-las.
- **Seiton** - (arrumação/ordenação): O principal objetivo desse processo é eliminar movimentos desnecessários economizando tempo e agilizando a localização, e em consequência, beneficia-se com aumento de produtividade.
- **Seiso** - (limpeza): Refere-se à necessidade de manter o mais limpo possível o local de trabalho e de realizar inspeções periódicas, utilizando efetivamente os cinco sentidos, verificando-se a existência de anormalidades e falhas minúsculas.
- **Seiketsu** - (higiene): Na filosofia dos 5S japonesa, higiene se refere à manutenção dos três sentidos anteriores, ou seja, arrumação, ordenação e limpeza. Cria-se dessa forma um ambiente com boas condições de saúde

física e mental. Significa ainda garantir que informações e comunicação sejam feitas de forma simples e claras, e que todas as pessoas consigam compreender (NAKATA, 2000).

- **Shitsuke-** (disciplina): Refere-se ao ato de desenvolver hábitos de cumprir os deveres como membro da sociedade. Vem a ser também um movimento de educação pessoal para desenvolver as potencialidades do ser humano, ou seja, saber imaginar situações nas quais se colocam no lugar do outro e atuar com os sentimentos que eles teriam naquelas circunstâncias, de modo a tornar isso um hábito (NAKATA, 2000).

Esses princípios são os primeiros passos para a certificação ISO que em conjunto com outras metodologias, podem enriquecer o processo e torná-lo ainda mais vantajoso (NAKATA, 2000).

b) Brainstorming

É um processo de grupo em que os indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível. Para Meireles (2001), *brainstorming* é uma ferramenta associada à criatividade, e é, por isso, preponderantemente usada na busca de soluções.

Segundo MARSHALL JUNIOR *et al.* (2010), os grupos devem ter entre 5 e 12 pessoas e é recomendável que a participação seja voluntária, com regras claras e por prazo determinado. O objetivo é lançar e detalhar ideias com certo enfoque, originais e em uma atmosfera sem inibições, sendo assim, o *brainstorming* é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de equipes.

Sucintamente, pode-se dizer que há três fases típicas no *brainstorming* (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010):

- Clareza e objetividade na apresentação do assunto, problema ou situação;
- geração e documentação das ideias;
- análise e seleção.

c) 5W2H

Criado na indústria automobilística japonesa durante a condução de estudos sobre qualidade, hoje o 5W2H é considerado uma ferramenta administrativa e da qualidade que pode ser aplicada em várias áreas de negócio e em diferentes contextos dentro de uma organização, como no planejamento estratégico para organizar e guiar a execução de ações dentro da empresa ou até mesmo para planejar uma viagem de negócios.

Essa ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

A ferramenta funciona como uma espécie de checklist composto por sete perguntas específicas e que tem as iniciais de suas palavras-chave (em inglês). As perguntas que compõem o 5W2H são:

- a) *WHAT*: o que será feito? – Aqui deve-se determinar a intenção do que se pretende realizar, ou seja, definir e descrever o que será feito de fato. Por exemplo: criação de um ambiente de descanso e leitura para colaboradores.
- b) *WHY*: por que será feito? – Trata-se da justificativa para o desenvolvimento do que foi proposto. Por exemplo: para proporcionar uma oportunidade de relaxamento e pausa para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e conseqüentemente enriquecendo suas entregas.
- c) *WHERE*: onde será feito? – Definição do local de realização. Este local pode ser físico ou até mesmo um departamento ou setor de uma empresa. Por exemplo: na sala 2 disponível no subsolo da empresa.
- d) *WHEN*: quando será feito? – O tempo de execução – cronograma e prazos para a execução.
- e) *WHO*: por quem será feito? – Deve-se definir quem ou qual área será responsável pela execução do que foi definido. Por mais que uma área seja a responsável, uma boa prática é escolher um líder, ou seja, alguém que será encarregado de gerenciar a execução do que foi proposto.
- f) *HOW*: como será feito? – Os métodos ou estratégias utilizadas para a condução do que foi estabelecido devem ser definidos para que o que foi idealizado seja executado da melhor forma.

g) *HOW MUCH*: quanto custará? – Definição do custo e investimento necessário para a realização do que foi proposto.

d) **Análise SWOT**

Segundo Ribeiro e Bliacheriene (2013 *apud* PONTES, 2014), a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização, sendo estruturada dentro de quatro variáveis: *Strength* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Amplamente conhecida e utilizada pela área de planejamento estratégico das organizações, a Análise SWOT ou Matriz SWOT agora é parte integrante do processo de Gestão da Qualidade na empresa, tendo em vista a versão 2015 da ISO 9001 que prevê de forma obrigatória a análise do contexto interno e externo no qual a corporação está inserida. Desta forma, a ferramenta ideal para realização desse tipo de análise é a Matriz SWOT.

Segundo Pontes(2014), por conta da subjetividade nos julgamentos e análises apresentados pela matriz, a ferramenta SWOT possui algumas limitações. Por outro lado, seu uso se popularizou entre as empresas pela sua facilidade e simplicidade de entendimento, principalmente por sua forma de exposição, como mostra a Figura 6 abaixo:

Figura 6 - Análise SWOT



Fonte: adaptado de KOTLER, 2000.

Para Kotler (2000), a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo.

- **As sete ferramentas do controle da qualidade**

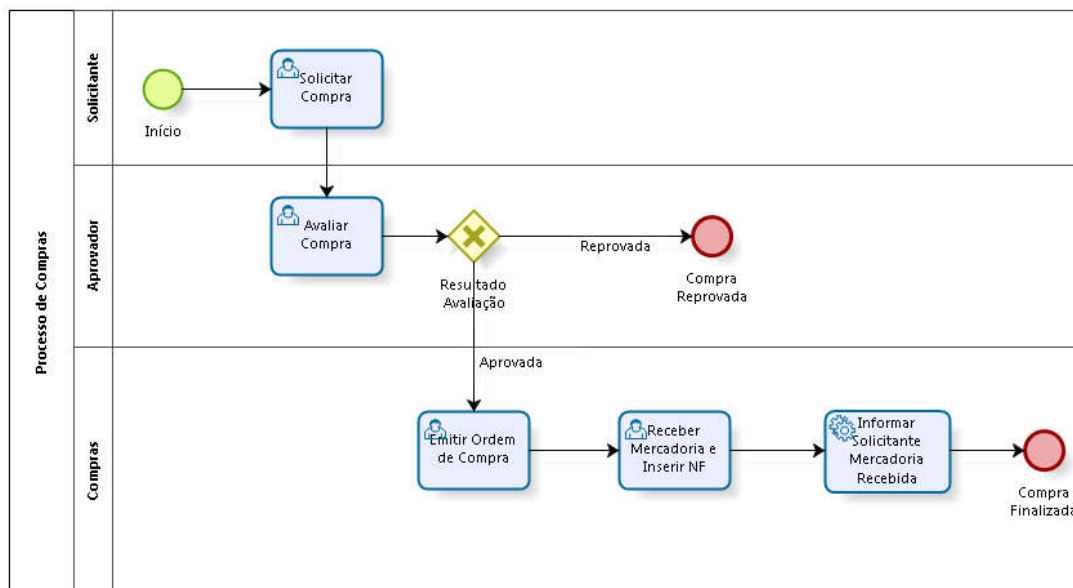
- a) Fluxograma

É uma representação gráfica que permite uma visualização fácil de todas as etapas de um processo. O fluxograma apresenta uma visão clara do processo e pode ser uma ferramenta útil para verificar a interrelação de cada passo do processo e como o andamento de um pode influenciar no resultado de outro passo. O fluxograma utiliza símbolos padronizados que facilitam a representação de cada etapa do processo (BRASSARD, 2004). O fluxograma torna mais fácil a análise de um processo à identificação:

- das entradas e de seus fornecedores;
- das saídas e de seus clientes;
- de pontos críticos do processo.

Atualmente, existem diversos programas e ferramentas de *software* que possibilitam a criação de fluxogramas de forma simples e padronizada. A Figur 7 trás um exemplo de fluxograma utilizando o programa Bizagi Modeler, ferramenta gratuita de *Business Process Model and Notation*(BPMN) que possibilita a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral.

Figura 7: Fluxograma de Processo de Compras elaborada na ferramenta Bizagi



Fonte: elaborado pela autora.

Vale salientar que a forma simples de disposição das etapas do processo e a documentação do fluxo das atividades torna-se um diferencial para o engajamento dos colaboradores, pois eles passam a entender melhor seu próprio fluxo de trabalho, proporcionando um ambiente favorável para a proposição de melhorias possíveis melhorias.

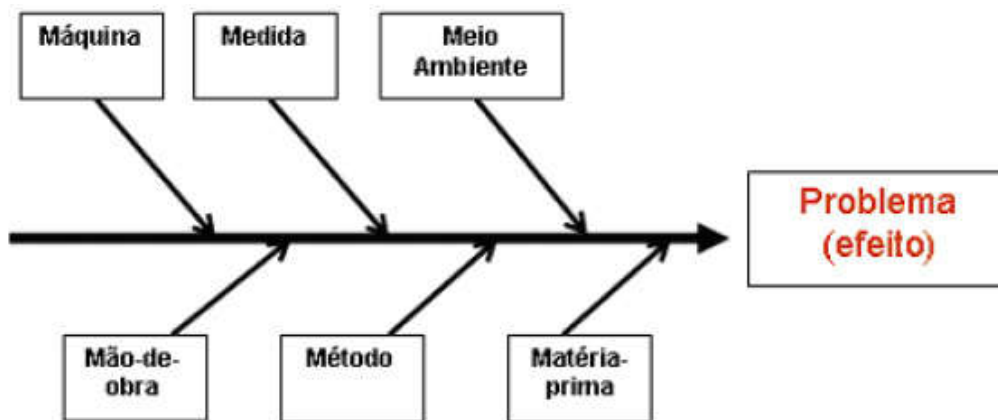
b) Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe)

O diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado. (WERKEMA, 2006).

Esse sistema permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também, estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética, obtendo melhor visualização (SEBRAE, 2009).

A Figura 8 apresenta a estrutura de um diagrama de causa e efeito. O Diagrama também recebe o nome de Diagrama de Espinha de Peixe por conta da sua estruturação lembrar o esqueleto de um peixe.

Figura 8: Modelo estrutural do Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: elaborado pela autora.

c) Folha de Verificação

É usada para quantificar a frequência com que eventos ocorrem, num certo período de tempo. Também chamada de Lista de Verificação, é bastante usada logo no início dos processos, a fim de recolher o máximo de informações e dados possíveis e identificar problemas.

Para Werkema (2006), a folha de verificação consiste em um meio de facilitar, organizar e padronizar a coleta e registro de dados, para que a posterior compilação e análise dos dados sejam otimizadas.

Para Martins (2002), é uma ferramenta que tem o objetivo de gerar um quadro com dados claros, que facilitem a análise e o tratamento posterior. A coleta de dados não segue nenhum padrão pré-estabelecido e pode ser adequada de acordo com as particularidades do processo fabril da empresa. O importante é que cada empresa desenvolva o seu formulário de registro de dados que permita que, além dos dados, também sejam registrados os responsáveis pelas medições e registros, quando e como estas medições ocorreram.

Tabela 4 - Exemplo de Lista de Verificação

LISTA DE VERIFICAÇÃO			
CAUSAS	Nº DE PEÇAS	PARTICIPAÇÃO NO TOTAL	ACUMULADO
Falta de algum item (acessórios)	19	24,05%	24,05%
Vidro quebrado	18	22,78%	46,83%
Padrão de cor não conforme	11	13,92%	60,76%
Pintura de borda sem conformidade de cor	9	11,39%	72,15%
Fita de borda descolando	6	7,59%	79,75%
Furação errada	5	6,33%	86,08%
Verniz não alastrado	3	3,80%	89,87%
Falta do kit completo de acessórios	2	2,53%	92,40%
Peça riscada	2	2,53%	94,94%
Falta de peças	2	2,53%	97,47%
Desplacamento	1	1,27%	98,73%
Dimensão fora de padrão	1	1,27%	100,00%

Fonte: Martins, (2002).

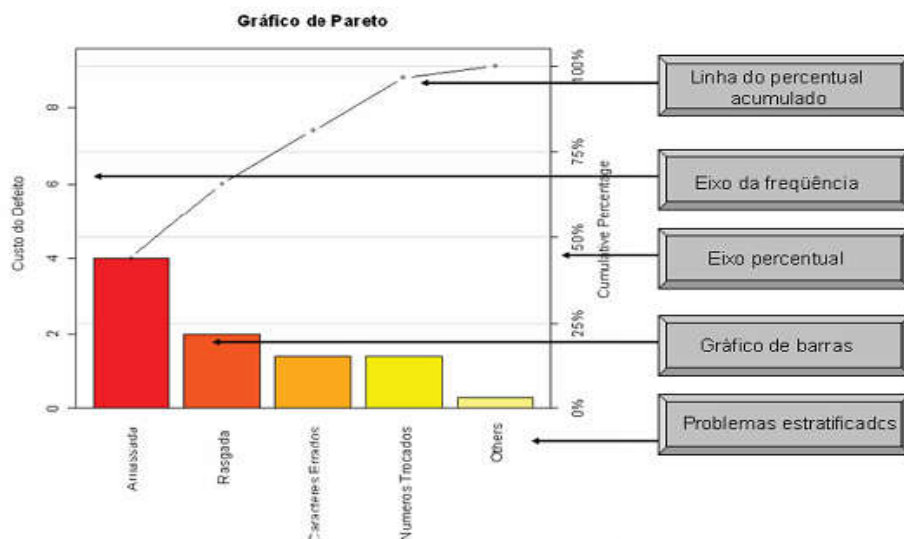
d) Diagrama de Pareto

Consiste em um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados, geralmente feito por meio de folha de verificação, e pode ser utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto (WERKEMA, 2010).

O princípio de Pareto foi desenvolvido pelo economista italiano, Vilfredo Pareto, em 1897, a partir de seu estudo sobre distribuição de renda em Milão. Segundo ele 80% da riqueza estava nas mãos de 20% da população (poucos e vitais) e somente 20% da riqueza estava nas mãos dos outros 80% da população (muitos e triviais).

Juran ao observar essa relação, decidiu aplicá-la à qualidade e constatou que essa teoria também tinha fundamento nos problemas organizacionais envolvendo a qualidade. Ele chegou à conclusão de que poucas causas eram as principais responsáveis pelos problemas. Esses problemas relacionados com a qualidade, podem ser separados em duas categorias: os “poucos vitais” e os “muitos triviais”. Sendo os poucos vitais os que apesar de serem poucos, têm um impacto grande, e os muitos triviais são os que representam uma grande quantia de problemas, porém não causam impactos significativos para a empresa MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010; TRIVELLATO, 2010).

Figura 9: Exemplo de Gráfico de Pareto



Fonte: Portal, ACTION. Diagrama de Pareto. [online] Disponível na Internet via <http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/15-diagrama-de-pareto>

O Diagrama de Pareto é representado por meio de gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. Conforme exemplificada na Figura acima, o gráfico também apresenta a curva de percentagens acumuladas, o que

Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos (MARTINS JR, 2002).

e) Histograma

O histograma possibilita a captação das variáveis de um processo num determinado período de tempo, representando assim, uma distribuição de frequência que é agrupada estatisticamente a fim de se observar a tendência central dos valores e a variabilidade pode ser observada (MARSHALL, 2010)

O histograma é usado para analisar a frequência de vezes que as saídas de um processo estão padronizadas, atendendo aos requisitos estabelecidos e qual a variação que elas sofrem. Com os dados dispostos graficamente, o histograma

permite a visualização de resultados históricos e a análise de evidências para a tomada de decisão da variação de frequências de maneira visual facilmente.

Para construção de um histograma ou gráfico de distribuição de frequência deve-se realizar a coleta (amostra) dos dados que serão representados graficamente em um determinado intervalo de tempo. A análise gráfica do comportamento dessa variável pode ser de números absolutos ou não (WERKEMA, 2006).

Como exemplo, pode-se pensar em uma pesquisa de satisfação onde os clientes avaliam um determinado produto de 1 a 5, o histograma ajudará a visualizar graficamente quantas vezes cada nota foi dada.

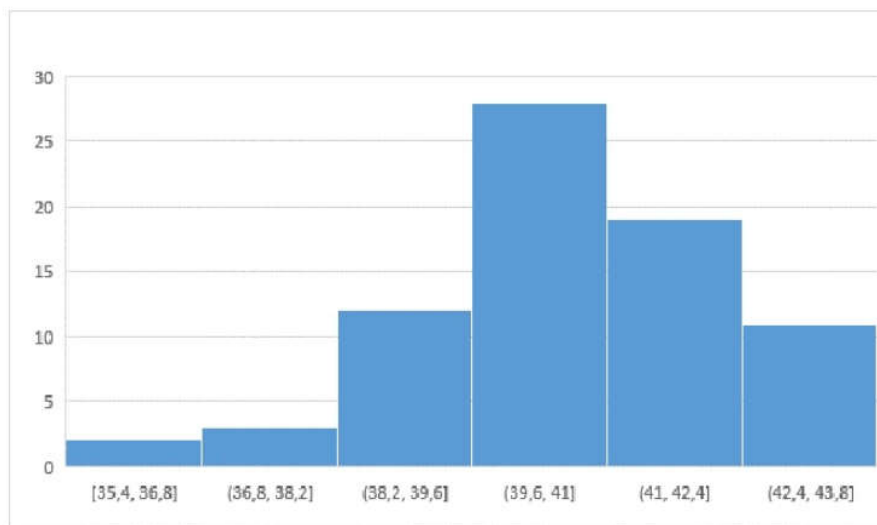
A seguir um exemplo de histograma; onde na Figura 9 é apresentada a amostra coletada e a Figura 10 traz a representação gráfica por meio de um gráfico de barras vertical.

Tabela 4 - Exemplo de Amostra de dados para elaboração de um histograma

Amostras do Produto							
40,9	43,6	41,3	39,9	40,6	39,8	44,2	37,9
40,8	36,6	42,3	43,5	41,0	39,6	41,3	43,5
41,5	43,7	39,9	41,0	41,8	42,3	40,2	39,1
43,2	38,4	41,9	39,2	38,0	40,4	40,1	39,4
38,7	41,3	41,4	40,9	40,3	39,2	39,0	40,7
42,3	40,6	41,2	40,2	40,4	39,5	45,0	39,9
43,4	40,4	41,6	40,6	40,2	42,8	43,7	39,7
41,5	40,1	41,7	41,8	42,9	43,4	43,3	41,9
43,4	41,7	40,0	38,3	42,1	39,3	37,2	43,8
39,6	41,0	42,3	39,2	40,4	35,4	39,2	42,6

Fonte: Grupo Forlogic, 2018. Ferramentas da Qualidade. Histograma. [online]. Disponível na Internet via <https://ferramentasdaqualidade.org/histograma/>

Gráfico 1 - Modelo de Histograma por meio de gráfico de barras verticais



Fonte: Grupo Forlogic, Ferramentas da Qualidade. Histograma. [online]. Disponível na Internet via <https://ferramentasdaqualidade.org/histograma/>

f) Diagrama de Dispersão

O Diagrama de Dispersão, também conhecido como Gráfico de Dispersão, Gráfico de correlação ou Gráfico XY, é uma representação gráfica da possível relação entre duas variáveis, ou seja, mostra de forma gráfica os pares de dados numéricos e sua relação (KUME, 1993).

É a etapa seguinte do diagrama de causa e efeito, pois verifica-se se há uma possível relação entre as causas, isto é, nos mostra se existe uma relação, e em que intensidade (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010).

Segundo Kume (1993), existem diversas formas de utilizar o Diagrama de Dispersão, entre elas:

- **Ao tentar identificar possíveis causas raiz dos problemas**, ou seja, ao invés de levantar apenas suposições, fazer uma validação com um diagrama de dispersão para listar hipóteses de causas raiz com base em fatos e dados.
- **Após brainstorming de causas e efeitos usando um Diagrama de Ishikawa**, por exemplo, para determinar se uma causa e um efeito estão relacionadas. imagine que ao discutir as causas do número de acidentes

em uma rodovia, apareceu como causa o “dia de chuva”, então é possível fazer um diagrama de dispersão da relação entre dia de chuva e número de acidentes.

- **Na validação se 2 efeitos ocorrem com a partir de uma mesma causa.** Isso é muito útil quando você tem várias não conformidades com uma mesma causa raiz e você queira validar se a correlação é verdadeira.

Os três tipos possíveis de correlações, chamados padrões, que podem ser formadas a partir do cruzamento dos dados: positiva, negativa e nula.

- **Correlação positiva:** Ocorre quando há uma aglomeração dos pontos em tendência crescente, significa que conforme uma variável aumenta, a outra variável também aumenta.
- **Correlação negativa:** Ocorre quando os pontos se concentram em uma linha que decresce, significa que conforme uma variável aumenta, a outra variável diminui.
- **Correlação nula:** Ocorre quando há uma grande dispersão entre os pontos ou eles não seguem tendência positiva nem negativa.

g) Cartas de Controle

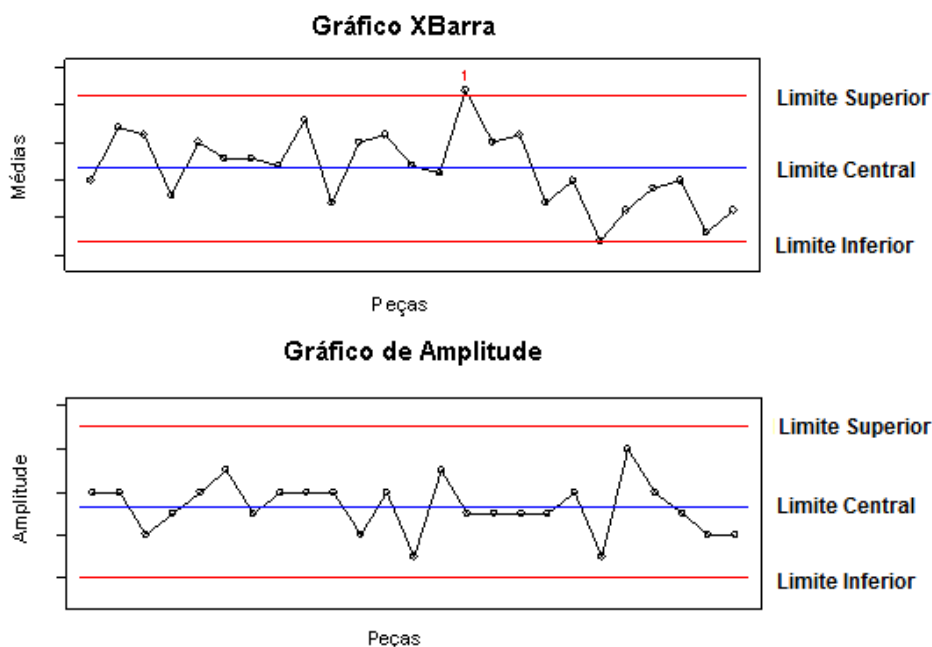
Como visto na alínea “f”, todos os processos apresentam uma variabilidade. De acordo com Werkema (2006), qualquer bem ou serviço produzido apresenta uma variação advinda de variações no processo produtivo.

As cartas de controle são utilizadas para nos dizer se o processo está sob controle estatístico ou não. Em outras palavras, com a utilização desta ferramenta, conseguimos identificar a evolução e a tendência do processo e, assim, agir corretivamente antes do problema de fato ocorrer.

“Os gráficos ou cartas de controle são ferramentas para o monitoramento da variabilidade e para a avaliação da estabilidade do processo.” (WERKEMA, 2006).

Para este monitoramento a ferramenta de gráfico de controle se torna eficaz pois mostra as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. Conforme apresentado na Figura abaixo, o gráfico é utilizado para o acompanhamento do processo, determinando a faixa de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), estatisticamente determinadas.

Gráfico 2 - Modelo de cartas de controle.



Fonte: Portal, ACTION. Gráficos ou cartas de controle. [online] Disponível na Internet via <http://www.portalaction.com.br/control-e-estatico-do-processo/graficos-ou-cartas-de-control-e>.

Após a apresentação dos conceitos e de explicar como os métodos e ferramentas da qualidade auxiliam na implementação, controle e melhoria dos processos das organizações, nota-se que nenhuma dessas ferramentas conseguem rodar sozinhas, sem um capital humano capacitado e alinhado aos objetivos da empresa.

Uma empresa que dispõe de funcionários sem essa visão holística e orientada para melhoria, corre riscos organizacionais sérios, como perda de

produtividade, matéria prima, além de vários acidentes de trabalho. As pessoas são a parte mais importante e essencial de uma empresa. Não são as empresas que fazem negócios com os clientes, são as pessoas que fazem negócios com as pessoas (SEVERINO, 2016).

Segundo Campos (1992, *apud* DELLARETTI, 1996), a Gestão da Qualidade Total (GQT) é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação de todas as pessoas. Sua grande vantagem sobre os outros sistemas está no forte conteúdo humano, já que as pessoas constituem a origem e o objetivo de todas as ações.

Dessa forma, entende-se como o capital humano é de grande importância para o uso eficaz das ferramentas da qualidade, sem uma equipe motivada, engajada e alinhada ao processo de melhoria da qualidade, com entendimento de todos os métodos e processos necessários, torna-se um desafio alcançar os objetivos estratégicos. Para tanto, se faz necessário que a organização invista em capacitação contínua e que o funcionário busque se qualificar e aprimorar seus conhecimentos gerenciais, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade (CHIAVENATO, 2008).

2.5 A Gestão da qualidade na perspectiva secretarial

A seguir, foram apresentadas algumas considerações sobre o processo evolutivo da profissão de Secretariado Executivo, dando ênfase ao crescimento e importância de suas funções dentro das organizações. Este capítulo também traz a temática da gestão a partir do olhar secretarial, apresentando as Diretrizes Curriculares, o Código 2353 do CBO e alguns estudos sobre as competências gerenciais desenvolvidas pelo secretário.

- **Considerações sobre o profissional de Secretariado Executivo**

Apresenta-se um breve histórico da evolução da profissão de secretário, que teve seu início a partir dos escribas. Segundo Sabino e Rocha, 2004, *apud* TAGLIARI; DURANTE, 2009, p. 35):

Os escribas foram trabalhadores valiosos e requisitados às primeiras ações de organização burocrática na história social. A valorização de habilidades diversas, o domínio do idioma, da literatura e da história do seu país foram características exigidas a esses assessores de Reis, Imperadores, Filósofos e líderes. Tais características incorporariam, mais tarde, o perfil do profissional de Secretariado.

A profissão começou a ganhar voz com o início da Revolução Industrial e o ressurgimento do comércio, quando a atuação do secretário na área ganhou predominância feminina, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, por conta da escassez de mão de obra masculina para os campos de batalha durante as Guerras Mundiais (SABINO E ROCHA, 2004, *apud* TAGLIARI; DURANTE, 2009).

Em 1950, com a chegada de empresas multinacionais no Brasil, a profissão teve uma considerável ascensão. Nesse momento, a presença da mulher como secretária já estava enraizada na cultura organizacional. Já em 1980, com a “Era da Qualidade”, iniciou-se a chamada administração participativa, conforme apresentado no capítulo anterior, possibilitando assim uma maior interação entre os profissionais de secretariado, seus executivos e gerentes (MARTINS, 2010).

Martins (2010), aponta ainda que a década de 1980, foi marcada também pela promulgação da Lei de regulamentação nº. 7.377, de 30 de setembro de 1985. Essa lei prevê que o profissional que tiver formação técnica em secretariado, nível médio, e/ou graduação em Secretariado Executivo, nível superior, poderá obter o registro profissional SRTE - Superintendência Regional do Trabalho e Emprego.

Diante desse avanço da profissão, o secretário passa a ser visto além das atividades técnicas, mas também pelo papel de gestor que desempenha. Lasta e Durante (2008, p.7) apontam que:

Natalense foi o pioneiro na afirmação de que o secretário executivo é um gestor. A autora considera funções básicas do gerente o planejamento, a organização e o controle dos recursos humanos e materiais visando o alcance dos resultados e atribui ao secretário o papel de planejar, organizar e controlar a infraestrutura de atuação gerencial, sendo necessário para assessorar um gerente e conhecer as mesmas técnicas utilizadas por ele.

Para Rodrigues (2004) a gestão é uma atividade realizada na organização por profissionais que, além de terem conhecimento técnico, possuem espírito de liderança e que conheçam muito bem a empresa em que atuam. Desta forma, o profissional de secretariado foi conquistando a confiança de seus superiores, se

tornando o principal responsável pela qualidade do fluxo de informações, além de atuar como cogestor, mediador de conflitos e até empreendedor.

Oliveira (2009), menciona que o secretariado executivo é “um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes”. Nesse processo, desenvolve as funções operacionais e estratégicas, corroborando ainda mais com a ideia de gestão na área secretarial.

O profissional de secretariado executivo possui papel de gestor, quando mantém uma postura sempre engajada e comprometida com os resultados esperados pela empresa e quando participa dos processos para atingir os resultados planejados, mediando recursos para a obtenção destes resultados (RODRIGUES, 2004).

- **Competências gerenciais desenvolvidas pelo Secretário Executivo**

Diversos estudos (BARROS *et al.*, 2013, TAGLIARI; DURANTE, 2009; D'ELIA *et al.*, 2013), apontam que o profissional de Secretariado Executivo possui as competências necessárias para assumir papéis e funções gerenciais nas organizações, a partir de sua formação acadêmica e preparação técnica.

O profissional de Secretariado Executivo está diretamente envolvido nos processos de gestão da empresa, pois sua atuação se dá em cargos de assessoria a diretores, gerentes, supervisores, assim como em cargos específicos de gestão, como assistente administrativo, responsável pelo departamento, coordenador do setor, consultor secretarial entre tantas outras nomenclaturas existentes (BARROS *et al.*, 2013, p.26).

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Secretariado Executivo, Resolução da Câmara de Educação Superior nº 3/2005, descreve como o profissional pode atuar na gestão de processos e pessoas. O parágrafo único do artigo terceiro apresenta:

O bacharel em Secretariado Executivo deve (...) ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005).

Ainda de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, o secretário executivo é submetido a uma formação acadêmica que prevê o desenvolvimento de diversas competências e habilidades, dentre elas pode-se destacar àquelas competências voltadas para funções gerenciais e para a adoção de meios alternativos para a melhoria da qualidade, temática abordada neste estudo. Segue abaixo citação do artigo 4º, elencando as principais competências envolvendo a gestão:

Art. 4o O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: [...] III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; [...] VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções (BRASIL, 2005).

Além das Diretrizes Curriculares apresentarem as competências gerenciais como inerentes ao perfil do profissional de Secretariado Executivo, O Código Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego, sob o código 2523, também prevê, dentre outras áreas, àquelas voltadas para a atuação gerencial; como o gerenciamento de informações e a supervisão de equipes de trabalho.

Além de citar as áreas de atuação, o CBO cita algumas competências, dentre elas, destacam-se as que possuem caráter gerencial:

Assessoram os executivos no desempenho de suas funções,atendendo pessoas (cliente externo e interno), **gerenciando informações**, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, **supervisionam equipes de trabalho**, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, **sugerir melhorias de procedimentos e métodos de trabalho [grifos da autora]** (MTE, 2018).

Algumas das competências citados no CBO destinam-se à prática efetiva da gestão, como: gerenciamento de informações, adaptação às mudanças, organização, espírito de liderança, comunicação, supervisão de equipes e sugerir melhorias de procedimentos e métodos.

Segundo Tagliari e Durante (2009), as competências pertinentes aos secretários podem parecer simples, se pensadas de forma isolada, mas voltando o

olhar para a rotina diária, onde surgem os desvios de padrões, conflitos e problemas nos fluxos de trabalho - que o secretário põe em prática suas habilidades para a resolução de situações que demandam dos secretários competências pautadas na gestão.

Barros *et al.* (2013), em artigo publicado na Revista de Gestão e Secretariado, bastante difundida entre o meio, realizaram um estudo sobre o desenvolvimento de competências gerenciais pelos Secretários Executivos. Para a fundamentação, foram utilizados os oito papéis fundamentais de Quinn *et al.* (2003): mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador, relacionando-os com a atuação secretarial. Como resultado do estudo:

As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Estão presentes, ainda, na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se, também, as competências relativas ao pensamento criativo ao buscarem a inovação dos processos de trabalho e convívio e gerenciamento da mudança (Barros *et al.* 2013, p.39-45).

A partir das informações extraídas das Diretrizes Curriculares, do MTE e dos estudos de autores que apresentam e discutem o perfil do secretário executivo, pode-se constatar que várias das competências também pertinentes ao gestor já são desenvolvidas pelos secretários em suas rotinas de trabalho.

Em recente pesquisa publicada na revista Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, que analisou a contribuição de pesquisas brasileiras sobre a gestão secretarial, evidenciou que ainda existem poucas investigações acerca do tema e que estes, apresentam como principal característica da gestão secretarial, uma forte relação com a Administração.

Ainda sobre o estudo, Barros *et al.*, (2018), salienta que:

Ao se pensar na gestão atribuída aos secretários executivos, têm-se ciência de que não se trata da mesma exercida por gestores de outras áreas, como no caso dos administradores, tendo em vista que na gestão secretarial, o

objetivo principal ocorre pela ligação, transmissão, intermédio que acontece entre esse profissional e as demais esferas da organização.

Com isso, fica clara a atuação do profissional de Secretariado como elo entre os diversos níveis hierárquicos da organização, do estratégico ao operacional, bem como sua atuação como mediador de conflitos e de comunicador, a fim de estreitar as relações departamentais e contribuir para o alcance dos objetivos da empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, por meio da caracterização da pesquisa, universo e amostra do estudo e os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.

4.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com os objetivos a serem alcançados, a pesquisa possui caráter descritivo, que, segundo Gil (2002), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo ainda, relações entre variáveis. Segundo Gil, (2002, p.42), "a pesquisa descritiva tem por objetivo estudar as características de um grupo [...] são incluídas neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população".

Quanto ao tipo de pesquisa, possui natureza mista, pois os dados coletados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Segundo Creswell (2007), os dados quantitativos, como números e indicadores, podem ser analisados com auxílio da Estatística (frequência, média, mediana, moda, etc.) e revelar informações úteis, rápidas e confiáveis a respeito de um grande número de observações. Já as técnicas qualitativas, como entrevistas abertas, fornecem informações sobre a própria fala dos entrevistados, oferecendo diferentes perspectivas sobre o tema e delineando os aspectos subjetivos do fenômeno (MALHOTRA, 2001; LAKATOS, 2003; CRESWELL, 2007).

Quanto à técnica de coleta de dados, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de campo, no qual os instrumentos de pesquisa utilizados foram; (1) roteiro de entrevista semiestruturada contendo 5 perguntas, com o Superintendente de Processos e Qualidade do ICC, a fim de alcançar o primeiro objetivo específico do trabalho; e (2) questionário semiaberto contendo 23 perguntas, sendo 19 fechadas, para posterior análise quantitativa, e 4 perguntas abertas para posterior análise qualitativa, a fim de atender ao segundo e terceiro objetivo específico.

Segundo Lakatos (2007), antes de se iniciar qualquer pesquisa de campo, o primeiro passo é a análise minuciosa de todas as fontes documentais, que sirvam de suporte à investigação projetada.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias (GIL, 2002, p.53).

Desta forma, o ponto de partida para a obtenção de dados deve basear-se em um levantamento de informações, iniciando-se por uma pesquisa bibliográfica. Num segundo momento, o pesquisador deve realizar uma observação dos fatos ou fenômenos para que ele obtenha maiores informações e num terceiro momento, o pesquisador deve fazer contatos com pessoas que possam fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis (CRESWELL, 2007).

Quanto a análise dos resultados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que se desenvolve em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação (LAKATOS, 2007).

Portanto, para o trabalho foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e abordagem mista (quali-quantitativa), através de uma entrevista semiestruturada e um questionário semiaberto, onde os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo, como forma de mensurar a percepção do Secretário Executivo sobre o tema Gestão da Qualidade na sua rotina organizacional.

4.2 Universo e Amostra da pesquisa

O universo foi composto por secretários executivos e pelo Superintendente de Processos e Qualidade que atuam no Instituto do Câncer do Ceará (ICC), entidade filantrópica de direito privado e de referência no tratamento, no ensino e na pesquisa em oncologia no Norte e Nordeste do país.

A rede ICC possui hoje diversos negócios que viabilizam esse tripé, dentre eles o ICC Biolabs, um *hub* de inovação que acolhe *startups* com projetos para a área da saúde; a Faculdade Rodolfo Teófilo - FRT, que oferece cursos de graduação, pós-graduação e extensão na área da saúde e gestão, e o próprio

Hospital Haroldo Juaçaba - HHJ, que esse ano completa 19 anos, fornecendo assistência multiprofissional com excelência e integralidade.

A pesquisadora está inserida nesse contexto, a mesma faz parte do quadro de colaboradores da empresa.

A amostra consiste na quantidade de 07 (sete) funcionários da empresa em estudo, sendo 6 (seis) Secretários Executivos e (01) Superintendente, que forneceram respostas de acordo com suas percepções sobre o conceito e a aplicabilidade da gestão da qualidade e de suas ferramentas no Instituto, por meio do relato de experiências, exemplificação de situações, bem como de sugestões, a fim de atingir aos objetivos propostos e contribuir para o enriquecimento teórico e empírico, para a comunidade acadêmica e para área de atuação do tema em estudo.

Entre os 06 (seis) secretários executivos; 01 (um) atua como Secretário da Presidência do ICC, 02 (dois) como Secretários das Superintendências do ICC, 01 (um) como Secretário do Centro de Controle de Infecção Hospitalar - CCIH do Hospital Haroldo Juaçaba - HHJ/ICC, 01 (um) como Secretário da Faculdade Rodolfo Teófilo - FRT/ICC, e 01 (um) como Secretário do ICC Biolabs), todos identificados sob o título de "Secretário Executivo" seguido de uma numeração de 1 a 6, conforme a ordem que foram entrevistados.

4.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Superintendente da empresa, contendo 5 perguntas (Apêndice A) e a elaboração de um questionário semiaberto aplicado com os secretários executivos (Apêndice C), com 23 perguntas, divididas em 3 blocos: aspectos pessoais, aspectos profissionais e aspectos envolvendo a gestão da qualidade.

Primeiro, busca-se coletar aspectos pessoais e profissionais, a fim de traçar um perfil dos participantes. Em seguida, são abordados aspectos envolvendo a percepção dos secretários sobre gestão da qualidade. Neste bloco, as perguntas foram divididas em 3 pontos:

(1) análise do conhecimento, compreensão e utilização de ferramentas da qualidade, onde foram listadas 06 ferramentas da qualidade para medir a percepção dos secretários; (2) análise da percepção quanto a qualidade e a melhoria contínua

dos processos da empresa, e por último; (3) análise da percepção quanto a sua própria qualidade e a melhoria contínua dos processos que executa.

Segundo Vergara (2013), a “entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. Caracteriza-se como estruturada quando é guiada por um roteiro previamente elaborado com base nos conhecimentos teóricos apresentados no estudo.

A entrevista consistiu em 05 perguntas realizada face-a-face e registradas por meio de um gravador de áudio, o qual foi autorizado pelo entrevistado antes do início da entrevista. A entrevista foi realizada no mês de outubro de 2018.

Já o questionário foi apresentado sob a forma impressa, no qual a maioria das perguntas era do tipo *Likert*, baseados em uma escala de frequência que vai de "Nunca" até "Sempre". Foi entregue aos seis participantes, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice B). Visando maior agilidade e comodidade, bem como forma de facilitar o retorno das respostas por parte dos entrevistados, foram apresentadas e recebidas propostas de como a entrevista poderia se desenvolver.

Dessa forma, alguns optaram por enviar as respostas do questionário por correio eletrônico para o *e-mail* do pesquisador; e, outros retornaram com as respostas de forma impressa. O questionário foi aplicado no mês de novembro de 2018.

Os procedimentos de análise desses dados foram abordados no capítulo seguinte.

4.4 Tratamento de dados

A análise e interpretação dos dados têm por finalidade descrever como o estudo foi realizado. Através disso, após a coleta de dados e análise e interpretação dos dados, que aconteceu de forma quantitativa e qualitativa, realizando uma análise e interpretação que foram obtidas através de questionários e entrevistas juntamente com a teoria para assim atingir os objetivos desta pesquisa.

Após a realização da entrevista e o recolhimento dos questionários aplicados no Instituto do Câncer do Ceará (ICC), os dados foram transcritos, quantificados e computados. A fala do Superintendente de Processos e Qualidade foi transcrita, a fim de atender ao primeiro objetivo específico; de identificar quais as

ferramentas da qualidade mais utilizadas na empresa. Em seguida, foram elaborados gráficos de barras com 3 eixos Y, das respostas obtidas no questionário semiaberto aplicado aos secretários, a partir do programa *Microsoft Excel* para representar o nível de conhecimento, compreensão e utilização das ferramentas citadas pelo Superintendente como fundamentais para a execução correta das atividades e melhoria dos processos, atendendo assim ao segundo objetivo específico.

Após, foram analisadas as respostas de cada secretário sobre a sua percepção sobre dois aspectos: percepção da qualidade e melhoria contínua dos processos da empresa, e percepção da qualidade e melhoria contínua de suas próprias atividades. As perguntas de maior relevância para a pesquisa, incluindo as perguntas abertas, onde os secretários relataram suas experiências, foram transcritas para a análise.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, registra-se o processo de análise de dados, cujos resultados obtidos por meio da pesquisa foram analisados e interpretados. Inicialmente são apresentadas as transcrições e os principais pontos da entrevista realizada com o Superintendente de Processos e Qualidade do ICC. Logo em seguida, é feita uma caracterização dos secretários que responderam ao questionário proposto, na qual foram apresentados os aspectos pessoais e profissionais. Posteriormente, foi realizada a apresentação e análise do nível de conhecimento, compreensão e utilização das ferramentas da qualidade, bem como a análise da percepção dos secretários do ICC sobre Qualidade e Melhoria Contínua nos Processos. Para auxiliar a análise, foram feitas representações gráficas dos resultados, em formatos de barras e pizza, elaborados no *Microsoft Excel*, além da transcrição de relatos de experiência dos secretários pesquisados.

5.1 Instituto do Câncer do Ceará e a gestão participativa pela qualidade

Para fins de alcance do primeiro objetivo específico proposto, que é o de identificar quais as ferramentas da qualidade mais utilizadas no ICC, foi realizada uma entrevista com o Superintendente de Processos e Qualidade do ICC. Para ele:

A gestão da qualidade nos serviços de saúde é um desafio que deve ser “abraçado” por todos os colaboradores. O profissional, independente da área - assistencial, de apoio ou administrativa - deve se sentir engajado e empoderado da importância de suas funções e da importância de se ter processos bem executados, revisados e controlados, a fim de garantir a tão desejada qualidade, que para mim, significa garantir assistência de forma integral e humanizada, bem como garantir a segurança do paciente, acompanhante, cuidador, família e dos próprios profissionais.

O Superintendente afirma que para manter um complexo hospitalar como o ICC é preciso revisar e controlar rotineiramente os processos de todos os setores:

Para isso, desenvolvemos as habilidades dos gestores de cada setor para atuar na linha de frente, identificando problemas e possíveis causas, além de propor medidas para a melhoria dos

processos. Como dizem os 'Gurus da Qualidade', a busca pela qualidade nos processos precisa de continuidade e atenção aos detalhes, Porisso o brainstorming, o Diagrama de Causa e Efeito e o 5W2H são umas das ferramentas mais utilizadas no ICC para identificação de problemas.

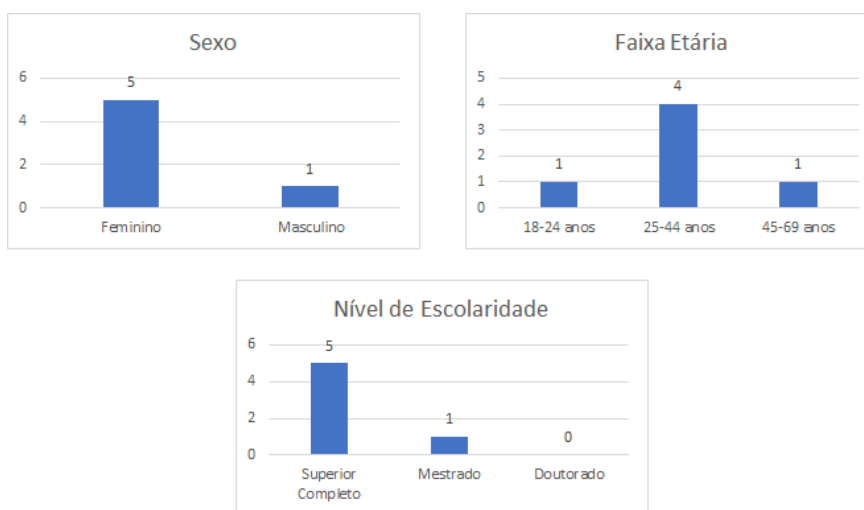
O Superintendente complementa, informando que são utilizados fluxogramas para registrar os processos de forma prática e de fácil entendimento e que, dentre outros profissionais, o secretário executivo que o assessora, auxilia na elaboração de fluxogramas, protocolos de condutas e alimentação de planilhas para criação de gráficos de controle e indicadores de desempenho, que são apresentados aos gestores semanalmente. Além disso, o Ciclo PDCA é sempre checado e rodado, em diversos processos coordenados por ele, afirma.

Com isso, o Superintendente citou sete métodos e ferramentas mais utilizadas por ele, juntamente com outros profissionais do ICC: 5S, PDCA, brainstorming, 5W2H, diagrama de causa e efeito, fluxograma e diagrama de Pareto. Ele informa que tem realizado, junto ao RH, palestras periódicas com gestores e com a equipe multiprofissional (médicos, enfermeiras, psicólogos, nutricionistas, entre outras), sobre ferramentas da qualidade. Nos treinamentos, geralmente são abordados o brainstorming, o 5W2H e o diagrama de causa e efeito, para incentivá-los a ter senso crítico e identificar possíveis falhas. Ele informa que tem planos para dar continuidade aos treinamentos, dessa vez com ferramentas mais voltadas para o controle da qualidade.

5.2 Perfil dos secretários do Instituto do Câncer do Ceará (ICC)

Quanto aos aspectos pessoais; dos 06 secretários questionados, 05 são do sexo feminino e possuem ensino superior completo. Apenas 1 secretário possui titulação de mestre. Quanto à idade, 4 secretários têm entre 25 a 44 anos, um deles têm de 18 a 24 anos e o último questionado possui de 45 a 69 anos. Abaixo, as representações gráficas dos dados. Percebe-se que no ICC, assim como em uma parcela significativa das empresas, ainda existe uma baixa representatividade do sexo masculino na profissão de Secretariado Executivo.

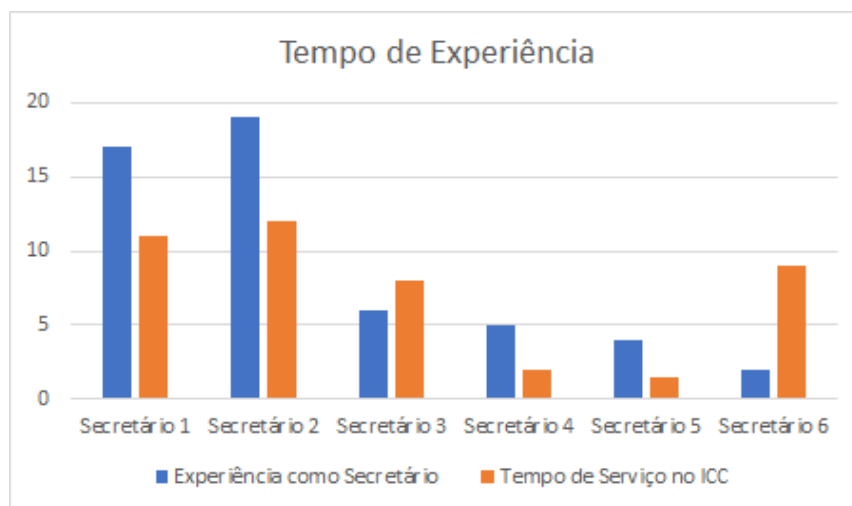
Gráfico 3 - Representação gráfica dos aspectos pessoais dos secretários do ICC



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

Quanto aos aspectos profissionais, 2 deles possuem de 15 a 20 anos de experiência como Secretário Executivo e 2 deles possuem entre 5 e 10 anos de experiência. Percebe-se no gráfico de barras abaixo que 2 profissionais iniciaram na empresa em outras funções, antes de atuar como Secretário, indicando que a empresa possui um plano de carreira para valorização de seus funcionários.

Gráfico 4 - Representação gráfica dos aspectos profissionais dos secretários do ICC

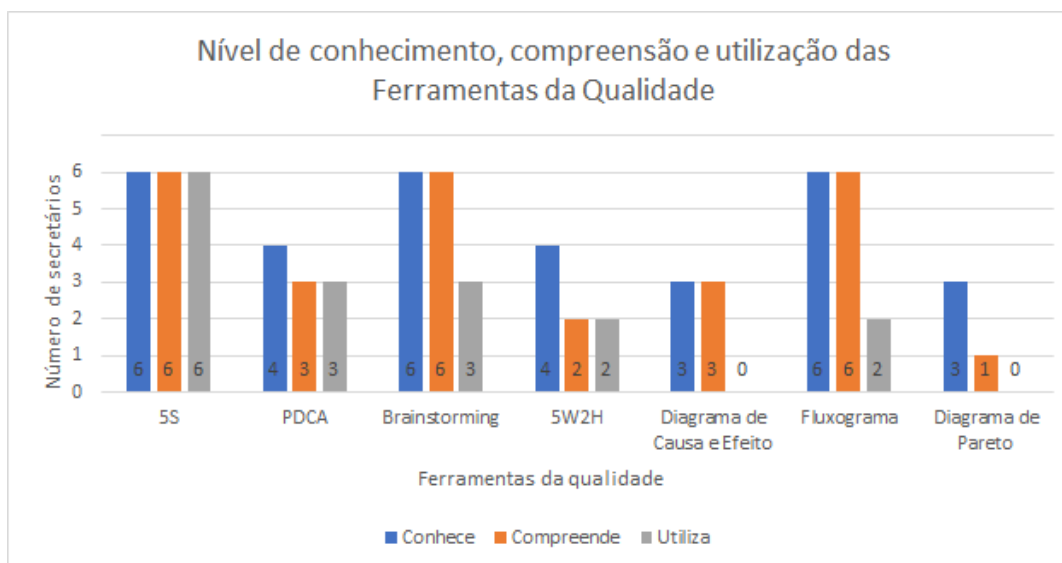


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

5.3 Nível de conhecimento, compreensão e utilização de ferramentas da qualidade pelo secretário executivo

A fim de atender ao segundo objetivo específico deste trabalho; de medir o grau de conhecimento, compreensão e de utilização das ferramentas da qualidade pelos profissionais, os secretários do ICC foram questionados sobre 7 ferramentas da qualidade indicadas na entrevista com o Superintendente como as mais utilizadas na instituição: 5S, PDCA, brainstorming, 5W2H, diagrama de causa e efeito, fluxograma e diagrama de Pareto. A seguir o gráfico em barras apresenta os resultados (em número absoluto).

Gráfico 5 - Nível de conhecimento, compreensão e utilização das Ferramentas da Qualidade



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

Em linhas gerais, pode-se inferir que os secretários do ICC possuem um bom nível de conhecimento e compreensão das ferramentas da qualidade mais utilizadas na empresa, tendo em vista que todos os questionados, afirmam conhecer e compreender as ferramentas 5S (cinco sentidos), *brainstorming* e fluxograma. Todos eles utilizam a ferramenta 5S com frequência semanal ou mensal. Já o *brainstorming* é utilizado por metade dos entrevistados com frequência semanal. Segundo o “Secretário Executivo 1”:

Essas captações de ideias (brainstorming), são realizadas semanalmente na chamada UGE de Gestores. Nessa reunião, participam gestores das áreas assistenciais, de apoio e administrativa, além da diretoria e presidência. Nela, são apresentados os indicadores de desempenho da semana e os pontos de fragilidade apontados são discutidos por todos. Acho bastante válida essa sinergia entre os setores. Por vezes presenciei um profissional dando ideias resolutivas para áreas completamente distintas a sua. Lá, um engenheiro civil tem espaço para discutir atendimento, enfermeira dá ideias sobre gestão de custos e assim todos participam da tomada de decisão.

Quanto ao fluxograma, apesar de todos conhecerem e compreenderem, apenas 2 secretários afirmam utilizar, com frequência mensal, essa ferramenta. O “Secretário Executivo 6” comenta que uma de suas atribuições é a de “checar, revisar e, juntamente com o Superintendente de Processos e Qualidade e a equipe do Controle de Infecção Hospitalar - CCIH, atualizar o fluxograma do processo de trabalho de cada um dos POP’s - Procedimentos Operacional Padrão dos Postos de Internação do ICC.

Nós elaboramos os fluxogramas de cada processo em um programa chamado Bizagi. Nele, nós desenhamos cada etapa do processo, o responsável pela execução e o tempo médio de cada etapa. Eu tenho a liberdade de propor mudanças nos processos, que são analisadas pela equipe, mas a minha função principal é de revisar os fluxogramas e garantir que todos os envolvidos nos processos, principalmente a linha de frente tenha conhecimento total das atualizações dos fluxos e dos POP’s.

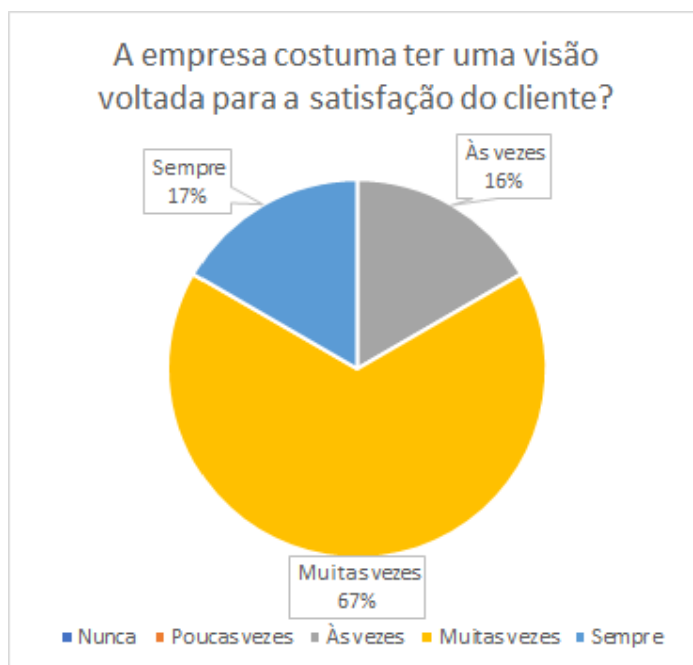
Nota-se que as ferramentas estatísticas, como o Diagrama de Pareto, e ferramentas que envolvem investigação de causas de um problema, como o Diagrama de Causa e Efeito e o 5W2H, são menos compreendidas e utilizadas pelos secretários no ICC.

Portanto, as ferramentas que envolvem a organização, planejamento e a padronização de fluxos de trabalho são mais utilizadas pelos secretários executivos do ICC.

5.4 A percepção dos secretários sobre qualidade e melhoria dos processos

Primeiramente, foram apresentadas questões sobre como a empresa lida com os seus processos e com a qualidade. A intenção era de investigar a percepção dos secretários sobre a gestão da qualidade dentro da empresa. Para análise, foram selecionadas 4 perguntas chaves:

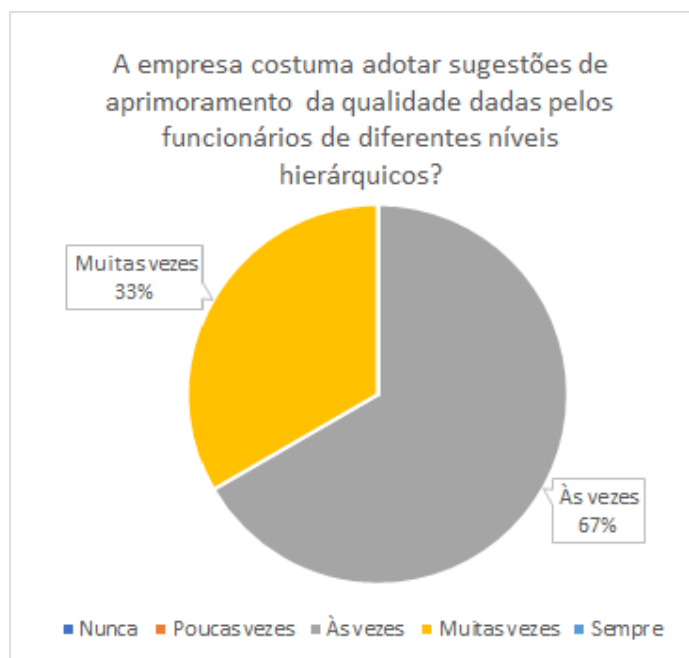
Gráfico 6 – Visão voltada para a satisfação do cliente.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

A maioria dos secretários do ICC (67%), afirmam que a empresa, por “muitas vezes”, tem uma visão voltada para a satisfação do cliente. Isso corrobora com a premissa do pensador Crosby, na qual a qualidade significa conformidade com as exigências do cliente (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010). Na empresa, essa visão voltada para o cliente é bastante perceptível e disseminada, tendo em vista que seu ramo de atividade envolve a prestação de serviços e o seu tripé é formado pela assistência, ensino e pesquisa na área oncológica, sempre com a visão de trazer o paciente para o centro do cuidado.

Gráfico 7 - Adoção de sugestões dadas pelos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

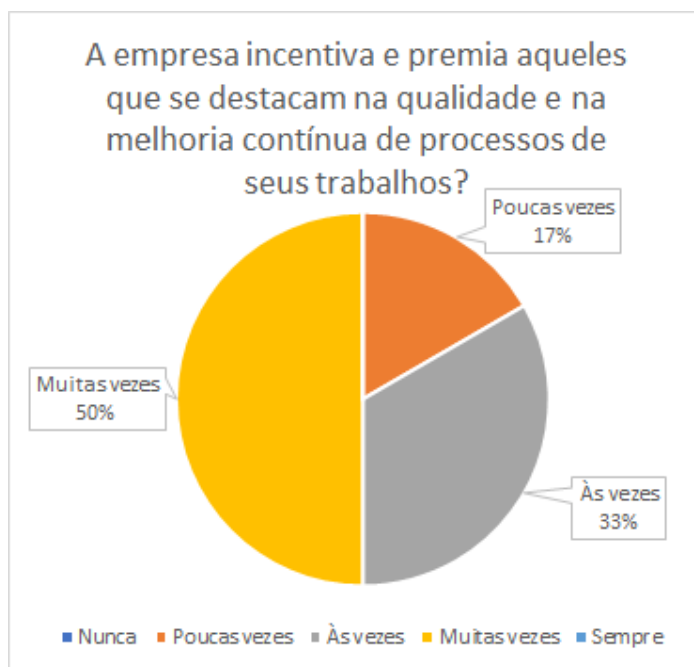
Os secretários também foram questionados sobre o nível de participação dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos na busca por qualidade e melhoria dos processos. A maioria deles (67%), afirmam que a empresa “às vezes” adota sugestões de aprimoramento da qualidade dada por seus funcionários.

Esse dado mostra que o processo de geração de ideias (*brainstorming*), busca por falhas nos processos (*5W2H*, diagrama de causa e efeito) e melhoria de processos (Ciclo PDCA) é trabalhado, em sua maioria, apenas pelos níveis estratégicos da empresa (alta gestão). Esse resultado vai na corrente contrária à filosofia do melhoramento contínuo (*Kaizen*), que preconiza o sistema contínuo de aprimoramento das organizações, onde todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do processo (OLIVEIRA *et al.*, 2004; MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010). Como comentário à essa questão, o “Secretário Executivo 4” exemplificou:

Os funcionários da linha de frente: porteiros, recepcionistas, técnicas de enfermagem e enfermeiros são os funcionários que mais detêm informações chaves, pois eles lidam diretamente

com os desvios de padrão. No Núcleo de Segurança do Paciente (ICC), recentemente criado para garantir a qualidade na assistência prestada aos pacientes, acompanhantes e funcionários; adotamos a ferramenta de brainstorming com os funcionários da portaria e recepção para a redistribuição de cores das pulseiras de identificação do paciente que estavam despadronizadas. Eles deram um olhar diferente para o problema e tiveram a chance de alertar a alta gestão para outras falhas no processo de classificação e priorização no atendimento. Suas contribuições foram essenciais, pois pela proximidade com o paciente, conseguiram trazer a real necessidade deste para a reunião.

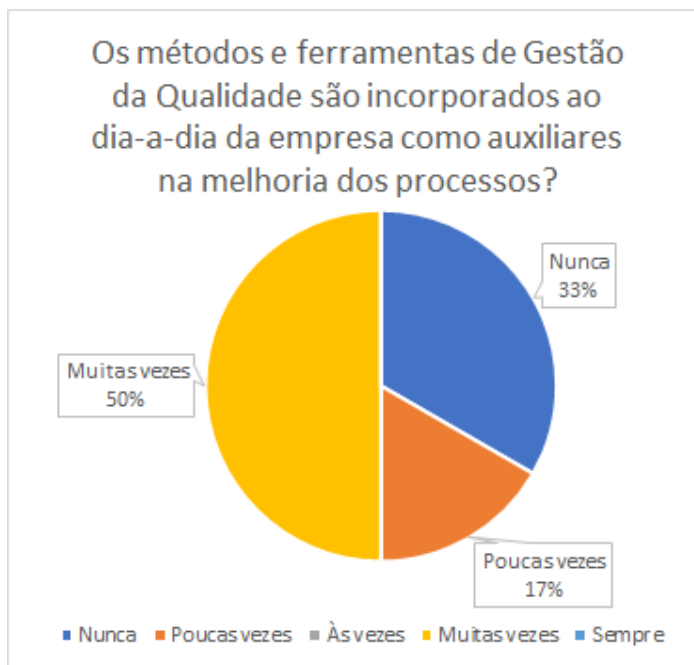
Gráfico 8 – Incentivo aos que se destacam pela qualidade.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

Nesta pergunta, metade dos secretários (50%), afirmam que a empresa “muitas vezes” procura incentivar e premiar os funcionários que contribuem para a qualidade no serviço prestado. O “Secretário Executivo 2” expõe que todos os anos é realizado um evento chamado “Destques (ICC)”, “*onde os funcionários são reconhecidos e premiados pela alta gestão*”. Essa atitude confirma o princípio da Gestão da Qualidade Total - GQT, em que o funcionário precisa se apoderar da importância do seu papel, e para tanto, a empresa precisa desenvolver meios de motivar, engajar e incentivar a qualificação desse profissional.

Gráfico 9 – Incorporação de ferramentas da qualidade no dia-a-dia da empresa.



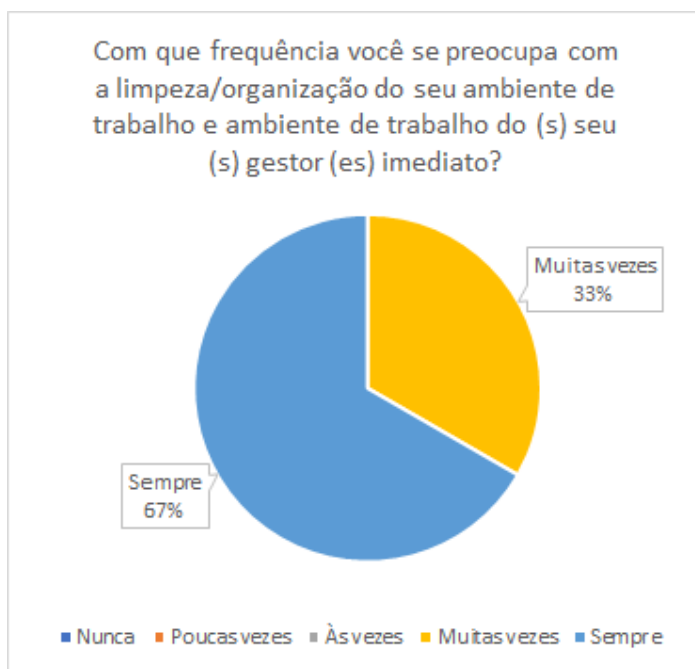
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

Para metade dos secretários executivos (50%), o ICC incorpora as ferramentas da qualidade em “muitos” de seus processos. Mas para 33% deles, a empresa nunca utiliza essas ferramentas para melhoria dos processos. Essa divergência de percepções pode ser explicada pelos diferentes setores que esses secretários atuam. A amostra possui tanto secretários que atuam diretamente com a Presidência, Diretoria e Gestão, que possuem um contato maior com essas ferramentas - por vezes auxiliando-os no uso e controle -, quanto secretários administrativos, que realizam funções secretariais mais técnicas, sem o uso e/ou a observação do uso dessas ferramentas por seus gestores imediatos.

Após a análise da percepção do secretário sobre como a empresa lida com a qualidade, foi compilado os dados obtidos no último bloco do questionário, que diz respeito à percepção do secretário sobre sua própria a qualidade e a busca pela melhoria contínua dos processos que executa.

Para tanto, foram selecionadas 6 perguntas chaves para a análise da representação gráfica e discussão. São elas:

Gráfico 10 – Preocupação com a limpeza/organização do ambiente de trabalho.



Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

A pergunta acima confirma o que foi discutido no primeiro bloco referente ao conhecimento, compreensão e utilização do secretário sobre a filosofia 5S (cinco sentidos). No gráfico acima, todos os secretários afirmam se preocupar “sempre” ou “muitas vezes” com a limpeza e a organização do seu local de trabalho e do ambiente de trabalho do seu chefe. Essa filosofia de mudanças e eliminação de desperdícios no ambiente de trabalho é um fator que contribui significativamente para a qualidade nos processos, sendo o primeiro passo para a qualidade.

Segundo o “Secretário Executivo 4”, uma mesa de trabalho desorganizada é ambiente propício para erros.

Na correria do dia-a-dia e com as multitarefas que desempenhamos, estamos sempre suscetíveis ao erro. Por isso, tirar um período do dia, pelo menos uma vez na semana, para reorganização da sala, rever as pendências no escaninho do seu chefe e fazer escalas de priorização dos documentos, são atitudes essenciais para que as atividades sejam desempenhadas dentro de um fluxo pré-estabelecido, evitando

o acúmulo de atividades pendentes e/ou entrega de um trabalho sem qualidade.

O “Secretário Executivo 5” salientou que filosofia 5S deve ser aderida por todos e explicou a importância de seu uso em toda a instituição:

Ter esse olhar voltado para organização, padronização e limpeza é fundamental, não somente no seu local de trabalho, mas pensando em toda a instituição. Ter um olhar vigilante para possíveis riscos de acidente, como um chão molhado sem sinalização, um plástico no chão, o descarte incorreto de materiais, ou ainda má sinalização de saídas e identificação de setores, é dever de todos, principalmente em meio hospitalar.

Gráfico 11 – Registro e acompanhamento de atividades desenvolvidas pelos secretários.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

A grande maioria dos secretários pesquisados (83%), afirmam que realizam o registro e acompanhamento de suas atividades diariamente. Os “Secretários Executivos 1 e 2” realizam o registro por meio de agenda física e virtual (agenda de compromissos do e-mail corporativo), e o que não foi resolvido no dia, é adicionado a gente do dia seguinte com indicativo de prioridade.

Já os “Secretários Executivos 3, 4 e 5”, além de manterem suas agendas de compromissos no e-mail corporativo, também realizam o registro de atividades,

tarefas e projetos, principalmente os que envolvem grupos de trabalho, através da ferramenta *online* chamada Trello, bastante utilizada para o gerenciamento de projetos em listas e quadros versáteis e cores para definir grau de priorização ou qualquer outro fator, pois são ajustáveis de acordo com a necessidade de cada usuário.

O Trello possui objetivos semelhantes ao da ferramenta Folha de Verificação, pois organiza as informações de forma clara e compartilhada, além de indicar os responsáveis pelo andamento das tarefas, prazos e o acompanhamento do status de finalização.

O “Secretário Executivo 4” exemplificou como utiliza a ferramenta em sua rotina e como é feito o acompanhamento de projetos específicos que envolvem o desenvolvimento de equipes. Essas competências gerenciais são inerentes aos papéis de mentor, facilitador e coordenador desenvolvidas pelo Secretário Executivo nas organizações (BARROS *et al.*, 2013).

A organização de todas as minhas atividades é feita pela ferramenta online Trello. Com ele, eu organizo as tarefas como uma espécie de kanban, com 3 etapas (A FAZER, EM ANDAMENTO E CONCLUÍDO). Eu “arrasto” os quadros (tarefas) pelas etapas e eu defino os prazos para execução. Em alguns casos, compartilho com outros funcionários, caso a conclusão da minha tarefa dependa de alguma providência deste. Quanto a projetos específicos, atualmente faço parte do Núcleo de Segurança do Paciente e além de atuar desenvolvendo alguns planos de ação para garantir a qualidade dos processos do hospital, eu também acompanho o andamento de todos os outros planos de ação, junto com o Superintendente de Processos, divididos em 15 grupos de trabalho. Com o Trello o acompanhamento é feito de forma efetiva e rápida, pois seu layout é de fácil visualização.

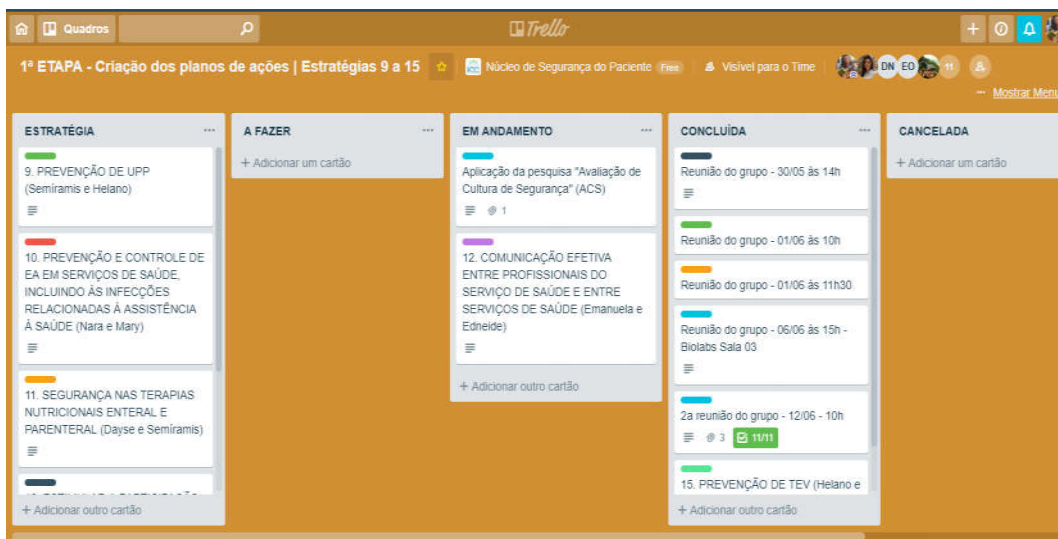
O “Secretário Executivo 4”, autorizou a divulgação de um de seus times de trabalho na ferramenta Trello para exemplificar como funciona o controle dos processos:

Figura 10 - Painel do Time “Núcleo de Segurança do Paciente (ICC)”, elaborado na ferramenta online Trello.



Fonte: Trello, 2018 [online]. Disponível em: <https://trello.com/nucleodesegurancadopaciente1>.

Figura 11 - Quadro Trello: “Criação dos planos de ação | Estratégia 9 a 15 - Núcleo de Segurança do Paciente (ICC)”.

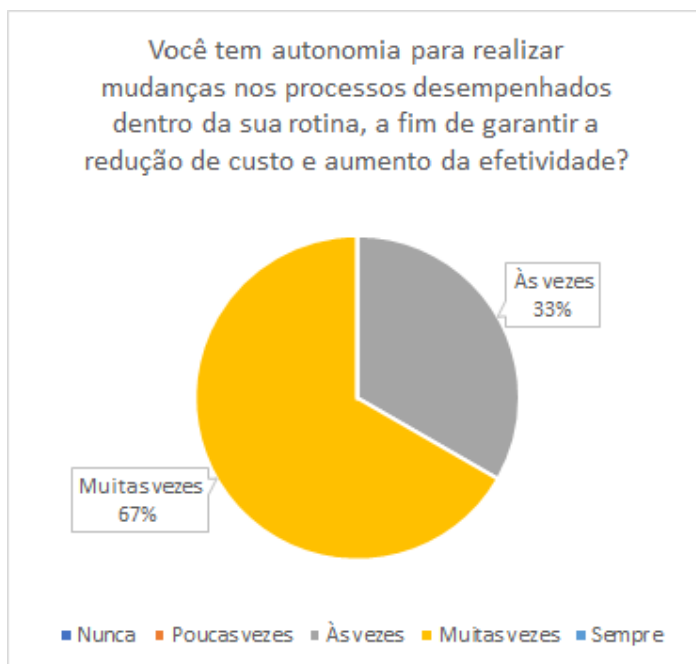


Fonte: Trello, 2018 [online]. Disponível em: <https://goo.gl/cBVyVT>

Diante do exposto, infere-se que as ferramentas de gerenciamento de projetos e melhoria da qualidade auxiliam no desenvolvimento das competências

gerenciais do Secretário Executivo, pois possibilita a realização de atividades inerentes à gestão de forma prática e organizada.

Gráfico 12 – Autonomia dos secretários para realizar mudanças nos processos.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

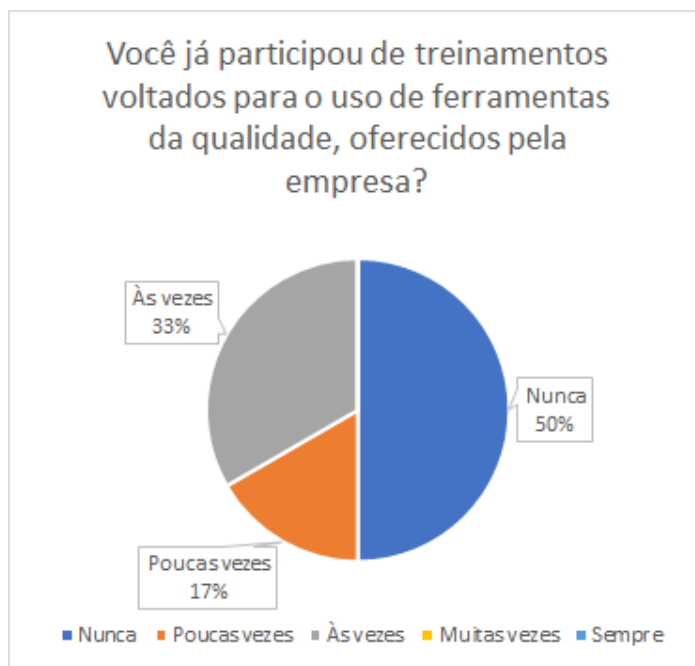
De acordo com o gráfico acima, a grande maioria dos secretários do ICC (67%), possuem autonomia para realizar mudanças em atividades na sua rotina, desde que isso contribua para uma boa relação custo x efetividade. O “Secretário Executivo 3” relata que:

Em algumas situações, quando o meu gestor imediato não está disponível para atender/resolver determinada demanda, mais emergencial, mas é uma demanda que já se repetiu outras vezes e eu tenho conhecimento do desfecho, ele me dá autonomia prévia para alterar o fluxo e solucionar o problema.

Dessa forma, os problemas são resolvidos de forma efetiva, evitando problemas futuros e garantindo a continuidade do processo. Esse relato corrobora com as competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários, como o

gerenciamento de conflitos e o desenvolvimento de processos decisórios participativos (QUINN *et al.* 2003 *apud.* BARROS *et al.*, 2013).

Gráfico 13 – Participação em treinamentos ofertados pela empresa.



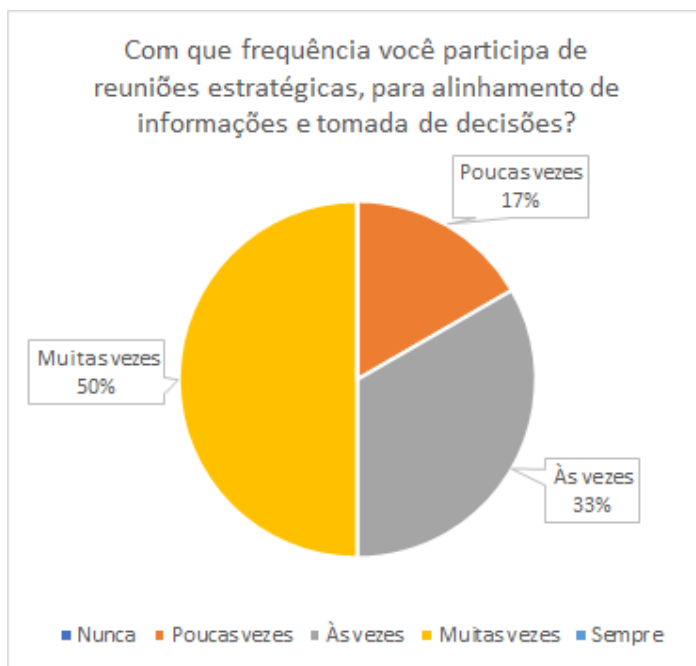
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

De acordo com os secretários questionados, metade deles (50%), “nunca” receberam treinamento voltado para o uso de ferramentas da qualidade, ofertados pela empresa. Apenas 3 deles afirmaram já ter recebido treinamento “às vezes” e “poucas vezes”.

Os treinamentos já recebidos foram ministrados pelo próprio Superintendente de Processos e Qualidade, como temas voltados para o uso de *Brainstorming*, Diagrama de Causa e Efeito e 5W2H para a construção de planos de ação para as causas detectadas do diagrama de causa e efeito.

Com isso, pode-se inferir que o conhecimento e compreensão de metade dos secretários executivos do ICC sobre as ferramentas da qualidade, analisadas no primeiro bloco de perguntas, foi adquirido fora da instituição.

Gráfico 14 – Participação dos secretários em reuniões estratégicas.

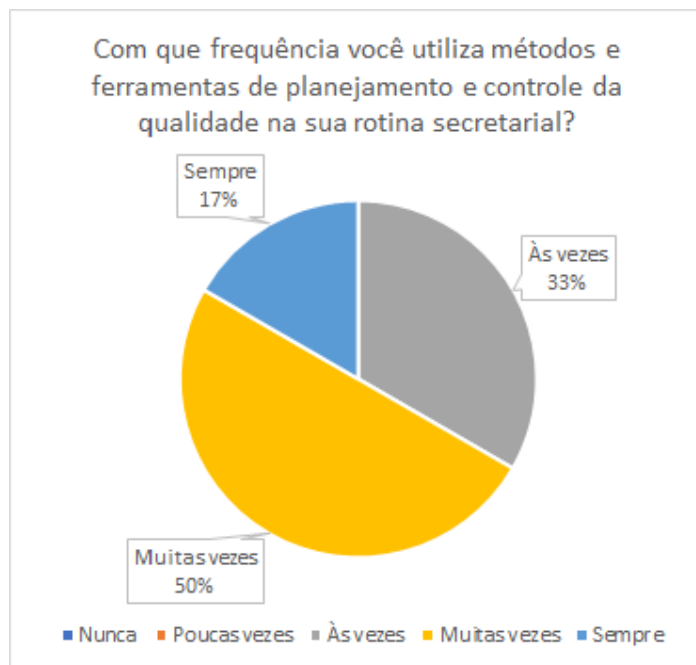


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

A representação gráfica acima aponta que metade dos secretários participam “muitas vezes” de reuniões estratégicas da empresa, passando assim, a ter um conhecimento mais aprofundado das atividades da empresa, além de ter a oportunidade de contribuir com o seu *knowhow* para tomada de decisão. Da amostra, 33% afirmam participar algumas vezes de reuniões de alinhamento e compartilhamento de informações. “O Secretário Executivo 5” expõe que:

Existem reuniões estratégicas semanais voltadas para o alinhamento de informações, identificação e proposição de problemas, no entanto eu não participo dessas por não estar diretamente ligada aos processos. Participo apenas das reuniões trimestrais chamadas de GP - Gestão em Pauta, onde são feitos panoramas da situação atual na empresa, uma espécie de raio x dos diversos negócios do ICC. É um momento de aprimoramento e sinergia entre os setores.

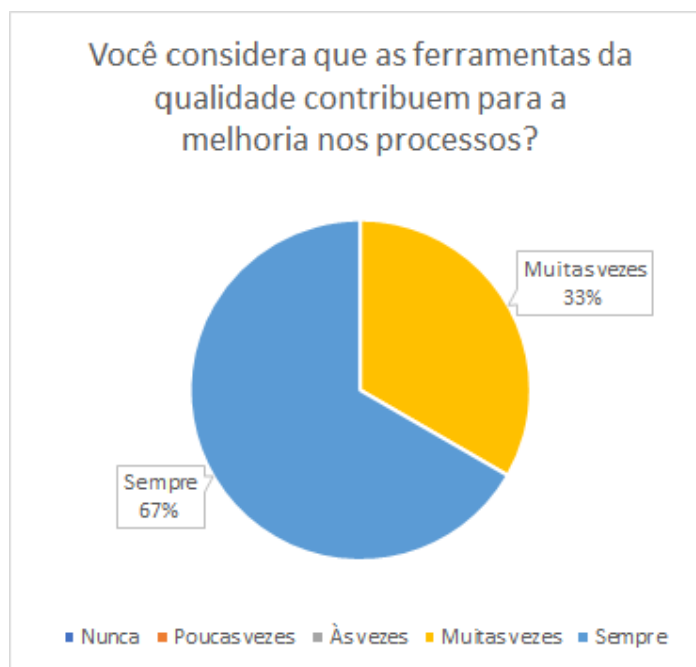
Gráfico 15 – Utilização de ferramentas da qualidade na rotina secretarial.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

Na percepção dos secretários executivos pesquisados, metade deles (50%), afirmam utilizar por “muitas vezes” os métodos e ferramentas da qualidade para otimização do tempo e eficiência da rotina secretarial.

Gráfico 16 – Percepção dos secretários sobre a contribuição das ferramentas da qualidade para melhoria nos processos.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2018).

A partir da análise das representações gráficas (quantitativa), assim como da análise dos relatos de experiências (qualitativa), pode-se inferir que grande parte deles, 67%, acreditam que as ferramentas da qualidade são capazes de contribuir sempre para a melhoria dos processos.

Boa parte dos Secretários Executivos que atuam no ICC, possuem o conhecimento necessário para o uso de ferramentas da qualidade, e que alguns deles, atuam de forma efetiva na implementação, controle e acompanhamento de processos, utilizando-se de métodos e ferramentas de controle e planejamento da qualidade.

No capítulo seguinte foram apresentadas as considerações finais deste trabalho, na qual foi feito um comparativo entre os objetivos propostos e os resultados encontrados nesta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado no referencial teórico, os processos organizacionais - seja a implantação de um novo sistema, a divulgação de uma nova linha de produtos ou mesmo o redesenho de um fluxo de trabalho que precisou ser otimizado - necessitam de planejamento, organização e controle em todas as suas etapas. Para tanto, se faz necessária a adoção de métodos de trabalho e com eles, a implementação de um conjunto de ferramentas da qualidade que viabilizem o gerenciamento desses processos, a fim de que as ações sejam planejadas, controladas e melhoradas continuamente.

Observou-se também que para um uso satisfatório das ferramentas da qualidade e para que as ações estratégicas ocorram de forma cíclica e contínua se faz necessário um capital humano bem capacitado e alinhado aos objetivos da empresa. Neste cenário, o Secretariado Executivo possui um papel fundamental na implementação, controle e disseminação da cultura da qualidade, utilizando-se de habilidades e competências gerenciais, inerentes a sua formação e experiência profissional, que contribuem para o uso e gerenciamento destas ferramentas da qualidade, contribuindo para a melhoria contínua dos processos.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar a percepção dos Secretários Executivos que atuam no ICC, sobre a contribuição das ferramentas de gestão da qualidade para a melhoria dos processos organizacionais. Este objetivo foi alcançado através da aplicação de um questionário semiestruturado, no qual os Secretários Executivos do ICC apontaram suas percepções sobre como a instituição enxerga a qualidade e a melhoria contínua de seus processos, além de relatarem suas experiências sobre como lidam com a qualidade e com melhoria nos processos que eles executam.

O resultado aponta que todos os Secretários Executivos questionados acreditam que o uso de ferramentas da qualidade, seja de planejamento ou de controle, contribuem para a melhoria contínua dos processos, pois com elas torna-se possível identificar falhas, levantar ideias de melhoria, implantar e acompanhar novos processos, além de controlar continuamente suas etapas, de forma padronizada, integrada e alinhada aos objetivos da empresa e as necessidades de seus *stakeholders*.

Para fins de alcance do primeiro objetivo específico proposto, que é o de identificar quais as ferramentas da qualidade mais utilizadas no ICC, foi realizada uma entrevista com o Superintendente de Processos e Qualidade do Instituto, que destacou a importância de desenvolver habilidades dos gestores para identificar problemas e suas possíveis causas, além de propor melhorias. Como resultado, foram levantados sete métodos e ferramentas mais utilizadas por ele, em conjunto com outros profissionais do ICC (demais diretores, gestores de cada área e alguns secretários executivos). São eles: 5S, PDCA, *brainstorming*, 5W2H, Diagrama de Causa e Efeito, Fluxograma e Diagrama de Pareto.

A fim de atender ao segundo objetivo específico deste trabalho; de medir o grau de conhecimento, compreensão e de utilização das ferramentas da qualidade pelos profissionais, concluiu-se que os secretários executivos do ICC possuem um bom nível de conhecimento e compreensão das ferramentas da qualidade mais utilizadas na empresa. Quanto a utilização dessas ferramentas, concluiu-se que as mais trabalhadas pelos Secretários são àquelas que envolvem a organização, o planejamento e a padronização de fluxos de trabalho, como o *brainstorming*, o fluxograma, o 5W2H e o Diagrama de Causa e Efeito, além de ferramentas *online* como o Trello e o Bizagi, corroborando assim com o referencial teórico, onde expõe que o profissional possui habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão, bem como de adotar meios alternativos para melhoria da qualidade.

Já as ferramentas estatísticas, são menos compreendidas e utilizadas pelos secretários no ICC. Este resultado pode ser explicado tanto pela sua formação acadêmica, que trabalha com menor ênfase a análise estatística de dados, quanto pela próxima empresa ainda não dispor de um cronograma de treinamentos voltados para o uso de ferramentas de controle da qualidade, incluindo neste cronograma seus profissionais de Secretariado Executivo.

Analisando os resultados que atendem ao terceiro e último objetivo proposto que é de investigar como os profissionais de Secretariado Executivo do ICC participam dos processos estratégicos de melhoria da qualidade, concluiu-se que a grande maioria, cerca de 80% dos secretários participam “muitas vezes” e “às vezes” de reuniões estratégicas para alinhamento de informações e para tomada de decisões. Este resultado ressalta como a empresa reconhece a *expertise* gerencial de seus secretários executivos, incluindo-os em seus processos decisórios.

Conclui-se, portanto, que todos os secretários pesquisados utilizam de forma rotineira, métodos e ferramentas da qualidade, principalmente àqueles voltadas para a organização, planejamento de atividades e processos e administração do tempo. Esta atitude garante eficiência e agilidade às funções executadas, o que impacta diretamente na qualidade da assessoria prestada aos seus executivos diretos, munindo-os de informações necessárias para a tomada de decisão. Assim como, auxilia no relacionamento interpessoal entre seus pares, subordinados e superiores, pois o uso de ferramentas da qualidade de forma compartilhada e divulgada a todos os colaboradores, proporciona uma comunicação mais assertiva e voltada para a melhoria da qualidade.

Foram encontradas algumas dificuldades para a realização desse trabalho de pesquisa, dentre elas, a forma de abordagem metodológica dos dados. A princípio, pensou-se apenas em qualitativa, mas, tendo em vista o pouco tempo disponível da maioria dos secretários para participar de uma entrevista com um roteiro consideravelmente extenso, optou-se por realizar uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com a aplicação de um questionário semiestruturado. Mesmo com a característica de agilidade que o questionário apresenta, por trazer a maioria das perguntas fechadas, ainda houve resistência por parte de alguns secretários em relatar experiências vividas em sua rotina, por receio da divulgação de suas identidades. Para isso, os termos do TCLE foram reforçados pela pesquisadora.

Sendo assim o presente trabalho teve seus objetivos alcançados e seus resultados foram de grande valia, não só para a comunidade acadêmica, mas para a sociedade em geral, pois apresentou como uma categoria profissional incorpora o uso de ferramentas de gestão da qualidade em uma grande instituição, reconhecida como o principal complexo oncológico do Norte e Nordeste.

Portanto, fica como sugestão, o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas para a percepção do profissional de Secretariado Executivo sobre a Gestão, não somente da qualidade, mas também de outras vertentes, como a Gestão de Projetos e a Gestão de Pessoas, ambas citadas neste trabalho como pertencentes ao *know how* deste profissional. Além disto, sugere-se que os secretários busquem se aperfeiçoar na área de Gestão da Qualidade, tendo em vista ser uma área promissora, balizadora da reputação de qualquer organização e que,

de acordo com os relatos deste trabalho, é capaz de proporcionar uma maior visibilidade para as funções gerenciais dos profissionais de Secretariado Executivo.

REFERÊNCIAS

- BARROS, C. M. P. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- BARROS, C. M. P. *et al.* A gestão secretarial como proposta teórica: elaborando o estado da questão. **CONTEXTUS** – Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Especial 80 Anos FEAA. p 84-114, ago. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/viewFile/33264/pdf>. Acesso em 06 dez. 2018.
- BRASIL. MEC, CNE. Resolução nº. 3, de 23 de junho de 2005. **Institui as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em secretariado executivo e dá outras providências.** Relator: Éfrem de Aguiar Maranhão. Diário Oficial, Brasília, DF, p. 79, 27 jun. 2005. Seção 1. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf> Acesso em: 25 ago. 2018.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1995. 256 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 515 p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4238002/mod_resource/content/1/Creswell.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício (Org.). **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. 416 p.
- DELLARETTI FILHO, Osmário. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, Mass. MIT Press. 2000.

DEMING, W. Edwards. A nova economia para a indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1997.

FLEURY, M; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências** – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas S/A. 2002. Disponível em:
<https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/Como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em 25 set. 2018.

JURAN, Joseph Moses. **A Qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

JURAN, Joseph Moses; GRZYNA, Frank M.. **Controle da qualidade handbook**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

KOSCIANSKI, André; SOARES, Michel dos Santos. **Qualidade de Software**: Aprenda as metodologias e técnicas mais modernas para o desenvolvimento de software. Editora Novatec. São Paulo, 2007. Disponível em:
<<https://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/241804.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2018.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Kume, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. Editora Gente, São Paulo – SP, 4ª edição, 1993. Disponível em
<<http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/04%20FERRAMENTAS%20D>

A%20Q/M%C3%A9todos%20Estat%C3%ADsticos%20para%20Melhoria%20da%20Qualidade3.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giareta. "A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo." **Secretariado Executivo em Revist@** (2011).

Disponível em:

<<http://perguntaserespostas.com.br/seer/index.php/ser/article/view/1768/1176> >.

Acesso em 25 ago. 2018.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, 397., 1996, Brasília.

Texto para discussão. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, 1995. p. 1 - 16. Disponível em:

<<http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed.

Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. 719 p. Disponível em:

<https://kupdf.net/download/malhotra-naresh-pesquisa-de-marketing-foco-na-decis-atilde-o_58fa98bfdc0d60dd04959e7c_pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. Disponível em

<https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em 15 ago. 2018.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **GESTÃO DA QUALIDADE.** 9. ed. Rio de Janeiro: Publicações Fgv Management, 2010. 204 p.

MARTINS JR., V.A. **Ferramentas da qualidade.** Móbile Chão de fábrica, Curitiba, 2002. Disponível em:

<http://tecspace.com.br/paginas/aula/gq/As_7_ferramentas_da_Qualidade.pdf>.

Acesso em: 30 out. 2018.

MARTINS, Cibele Barsalini. A formação do profissional em Secretariado Executivo no mercado de trabalho globalizado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 69-89, jan./jun. 2010. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/228372912_A_FORMACAO_DO_PROFISIONAL_EM_SECRETARIADO_EXECUTIVO_NO_MERCADO_DE_TRABALHO_GLOBALIZADO> . Acesso em 20 nov. 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO - MTE. **Classificação Brasileira de Ocupações - CBO**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 449 p.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

NAKATA, K.. **Acerto 100%, desperdício zero: Um novo conceito de 5s**. São Paulo: Infinito, 2000. 126 p.

OLIVEIRA, Otávio José de.(org). **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. 243 p.

OLIVEIRA, Otávio José de. **Curso Básico de Gestão da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 192 p.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007. Disponível em: <https://issuu.com/jurandir_peinado/docs/livro2folhas>. Acesso em: 30 out. 2018.

ROCHA, M. C. F..**Gestão da Qualidade**. il. ed. Canoas: ULBRA, 2012. 120p Disponível em <<https://www.passeidireto.com/arquivo/40646931/gestao-da-qualidade---livro-on-line>>. Acesso em: 25 set. 2018.

RODRIGUES, M. T. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, A. P. **Talentos brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo: Parma Ltda, 2004.

RODRIGUES, Marcus Vinicius *et al.* **Qualidade e acreditação em saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. **Secretariado** – do escriba ao webwriter. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As Ferramentas Essenciais**. Curitiba: IBPEX, 2008. Disponível em: <http://www.academia.edu/28648830/LIVRO_EM_PDF_CONTROLE_DA_QUALIDADE_DE_FERRAMENTAS_DA_QUALIDADE>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2006, 726 p. Disponível em: <https://www.academia.edu/31529938/LIVRO_Administra%C3%A7%C3%A3o_da_Produ%C3%A7%C3%A3o_-_Edi%C3%A7%C3%A3o_compacta_-_Slack.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

TAGLIARI, Marli de Fátima Carvalho; DURANTE, Daniela Giaretta. Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretarias. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 5, n. 1, p. 28-43, jun. 2011. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1777>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SUPERINTENDENTE DE
PROCESSOS E QUALIDADE DO ICC**

- 1) O que significa qualidade para senhor?**
- 2) Como é realizada a gestão da qualidade em serviços de saúde e quais os desafios?**
- 3) Na sua opinião, os funcionários do ICC se engajam em atividades voltadas para a melhoria da qualidade nos processos?**
- 4) Existe engajamento dos secretários executivos do ICC nas atividades envolvendo gestão e planejamento da qualidade?**
- 5) Quais as principais ferramentas e métodos de gestão da qualidade utilizados no ICC?**

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**

**Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado e
Finanças - FEAACS**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**Dados de identificação**

Nome do participante: _____

Cargo/Função/Negócio ICC: _____

Você foi convidado (a) para participar, como voluntário, do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **“A percepção dos Secretários Executivos do Instituto do Câncer do Ceará (ICC) sobre a contribuição das ferramentas de Gestão da Qualidade para a melhoria dos processos organizacionais”**, de responsabilidade do (a) estudante (a) **Edneide Oliveira Serpa**, sob a orientação da Professora **Dra. Elaine Freitas de Sousa**.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem como objetivo identificar a percepção de profissionais de Secretariado Executivo, que atuam no Instituto do Câncer do Ceará (ICC), sobre a contribuição das ferramentas de gestão da qualidade para a melhoria dos processos organizacionais.
2. A minha contribuição se dará através da resposta à um questionário, composto por 29 perguntas; estruturadas em 3 blocos:
 - (1) análise do conhecimento, compreensão e utilização de ferramentas da qualidade;
 - (2) análise da percepção quanto a qualidade e a melhoria contínua dos processos da empresa, e por último;
 - (3) análise da percepção quanto a sua própria qualidade e a melhoria contínua dos processos que executa.

Além de responder perguntas fechadas, o participante irá relatar experiências, grau de conhecimento, exemplificar situações e dar sugestões.

3. Estou ciente de que para atingir os objetivos propostos, é pré-requisito: a) Está atuando, por um período igual ou superior a 01 (um) ano, como Secretário Executivo no Instituto do Câncer do Ceará – ICC, em qualquer um de seus negócios, dentre eles: Hospital Haroldo Juaçaba - HHJ, Casa Vida, ICC Biolabs e Faculdade Rodolfo Teófilo – FRT.

4. Ao participar desse trabalho estarei contribuindo para o enriquecimento teórico e empírico, para a comunidade acadêmica e para área de atuação do tema em estudo.

5. Fui informado (a) e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação, no entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, serei ressarcido.

6. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e, se eu desejar, terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber, durante e depois da minha participação.

8. Fui informado (a) que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados.

9. Qualquer dúvida eu entrarei em contato com a estudante **Edneide Oliveira Serpa**, pesquisador (a) responsável pela pesquisa, telefone: **(85) *****1383**, e-mail: **edneide.serpa@hotmail.com**.

Eu, _____, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Fortaleza, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DO ICC

QUESTIONÁRIO

• ASPECTOS PESSOAIS

- | | | |
|------------------------------------|---|--|
| 1. Sexo: | 2. Faixa Etária: | 3. Nível de Escolaridade |
| <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> de 18 a 24 anos | <input type="checkbox"/> Superior completo |
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> de 25 a 44 anos | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| | <input type="checkbox"/> de 45 a 69 anos | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| | <input type="checkbox"/> Superior a 70 anos | |

• ASPECTOS PROFISSIONAIS

1. Cargo / Departamento / Negócio ICC(HHJ, FRT, Biolabs, ICC): _____
_____.
2. Tempo de experiência como Secretário (a): _____ anos.
3. Tempo de serviço no ICC: _____ anos.

• ASPECTOS ENVOLVENDO A GESTÃO DA QUALIDADE

“Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos” (Deming, 1968).

“Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor” (Kuehn e Day, 1962).

Gestão da Qualidade Total - GQT é uma filosofia de gerência que envolve todos na organização controlando e melhorando continuamente as rotinas de trabalho a fim de atender e/ou superar as expectativas dos clientes nos serviços/ produtos prestados.

Elementos da Gestão da Qualidade a serem analisados:

- ✓ Ferramentas da Qualidade;
- ✓ Melhoria contínua dos processos organizacionais;
- ✓ Responsabilidade universal (engajamento de todos os níveis hierárquicos na busca e controle da qualidade).

A seguir, iniciaremos as perguntas:

1. Análise do seu nível de CONHECIMENTO, COMPREENSÃO e UTILIZAÇÃO das Ferramentas de Gestão da Qualidade.

Legenda - Resposta:

- (1) CONHECE – já conhecia o significado, o conceito;
 (2) COMPREENDE – já entendia para o que serve, qual a sua finalidade;
 (3) UTILIZA – uso na rotina secretarial (indicar frequência).

Legenda - Frequência do uso:

- (D) Diária | (S) Semanal | (M) Mensal | (E) Esporádico

Marque com um X nos campos que correspondem ao seu nível de conhecimento, compreensão, utilização e frequência das seguintes ferramentas:

Nr	Ferramentas da Qualidade	Nível					
		1	2	3			
01	5S – Filosofia voltada para mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza. Os conceitos são: <i>Seiri</i> (organização/utilização/descarte) <i>Seiton</i> (arrumação/ordenação), <i>Seisou</i> (limpeza/higiene), <i>Seiketsu</i> (padronização), <i>Shitsuke</i> (disciplina).			Frequência			
				D	S	M	E
02	PDCA – A prática do Ciclo PDCA de forma cíclica e sucessiva é capaz de promover a melhoria contínua e sistemática na organização, fortalecendo a padronização de condutas. Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C)			Frequência			
				D	S	M	E
03	5W2H -Reflete um checklist de atividades específicas, de maior importância para a empresa. Sua sigla significa: <i>What</i> (o que será feito?), <i>Why</i> (por que será feito?), <i>Where</i> (onde será feito?), <i>When</i> (quando será feito?) <i>Who</i> (responsável por fazer?), <i>How</i> (como será feito?) <i>How much</i> (quanto irá custar?). Utilizada no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores.			Frequência			
				D	S	M	E
04	Brainstorming (tempestade de ideias) - É um processo de grupo em que os indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível. O propósito é lançar e detalhar ideias com certo enfoque, originais e em uma atmosfera sem inibições.			Frequência			
				D	S	M	E
05	Folha de Verificação - Usada para quantificar a frequência com que eventos ocorrem, num certo período de tempo. É bastante usada logo no início dos processos, a fim de recolher o máximo de informações e dados possíveis e identificar problemas.			Frequência			
				D	S	M	E
06	Diagrama de Pareto - É um gráfico representado com barras verticais, que serve de base à identificação dos problemas prioritários, por meio da relação 20/80: 20% das causas explicam 80% dos problemas.			Frequência			
				D	S	M	E

07	Histograma - É um gráfico com curvas verticais que apresenta a distribuição de frequência de um conjunto de dados que busca agrupá-los em classes, para facilitar a análise e visualização da variabilidade de um processo.			Frequência			
				D	S	M	E
08	Diagrama de Causa e Efeito (<i>Ishikawa</i>) - também chamado de Espinha de Peixe, tem como objetivo identificar as relações entre causas e efeitos na busca de explicações e caminhos (causas) para resolver os problemas (efeitos).			Frequência			
				D	S	M	E
09	Fluxograma - É um diagrama com base em símbolos que procura apresentar as diversas etapas de um processo. Seu principal objetivo é mostrar todas as etapas de um processo, seu fluxo de informações e elementos.			Frequência			
				D	S	M	E

Espaço para comentários livres:

(caso queira fazer alguma sugestão ou comentar sobre alguma das perguntas feitas acima)

2. Análise da sua percepção quanto a **Qualidade e a Melhoria Contínua dos Processos** de sua empresa:

Legenda:

(1) Nunca | (2) Poucas vezes | (3) As vezes | (4) Muitas vezes | (5) Sempre

Marque com um X nos campos que correspondem ao seu nível de percepção.

Nr	Pergunta	Resposta				
		1	2	3	4	5
01	A empresa costuma ter uma visão voltada para a satisfação do cliente?					
02	A empresa define seus objetivos em termos de melhores serviços aos clientes?					
03	A empresa costuma adotar sugestões de aprimoramento da qualidade dadas pelos funcionários de diferentes níveis hierárquicos?					
04	A empresa mantém seus colaboradores informados sobre a criação e alterações de normas e protocolos?					
05	Qualidade faz parte do planejamento de todos os trabalhos desenvolvidos na empresa?					
06	As ferramentas da qualidade são utilizadas como auxiliares para o desenvolvimento de projetos na empresa?					
07	As ferramentas da qualidade são utilizadas para a avaliação e prevenção de problemas?					
08	A empresa incentiva e premia aqueles que se destacam na qualidade e na melhoria contínua de processos de seus trabalhos?					
09	Os métodos e ferramentas de Gestão da Qualidade são incorporados ao dia-a-dia da empresa como auxiliares na melhoria dos processos? Se sua resposta for entre 2 e 5, exemplifique no espaço abaixo quais os métodos e ferramentas mais utilizadas na empresa. Ex.					

Espaço para comentários livres:

(caso queira fazer alguma sugestão ou comentar sobre alguma das perguntas feitas acima)

3. Análise da sua percepção quanto a sua própria Qualidade e a Melhoria Contínua dos Processos que executa.

Legenda:

(1) Nunca | (2) Poucas vezes | (3) Às vezes | (4) Muitas vezes | (5) Sempre

Marque com um X nos campos que correspondem ao seu nível de percepção.

Nr	Pergunta	Resposta				
		1	2	3	4	5
01	De modo geral, você considera a qualidade o elemento chave de seu trabalho?					
02	Você dedica parte de seu dia de trabalho procurando como fazer melhor suas tarefas?					
03	Com que frequência você se preocupa com a limpeza/organização do seu ambiente de trabalho?					
04	Com que frequência você se preocupa com a limpeza/organização do ambiente de trabalho do (s) seu (s) gestor (es) imediato?					
05	Com que frequência você realiza o registro de suas atividades? Se sua resposta for entre 2 e 5, exemplifique no espaço abaixo como você realiza esse registro.					
06	Com que frequência você realiza o acompanhamento do status de suas atividades? Se sua resposta for entre 2 e 5, exemplifique no espaço abaixo como você realiza esse acompanhamento.					
07	Você tem autonomia para realizar mudanças nos processos desempenhados dentro da sua rotina, a fim de garantir a redução de custo e aumento da efetividade?					
08	A criação e atualização de protocolos referentes ao seu fluxo de trabalho são registradas formalmente (por meio de fluxogramas ou outras formas de registro)?					
09	Você já participou de treinamentos voltados para o uso de ferramentas da qualidade, oferecidos pela empresa?					
10	Com que frequência você participa de projetos voltados para a melhoria de processos envolvendo a qualidade?					
11	Com que frequência você participa de reuniões estratégicas, para alinhamento de informações e tomada de decisões?					
12	Com que frequência você utiliza métodos e ferramentas de planejamento e controle da qualidade na sua rotina secretarial? Se sua resposta for entre 2 e 5, exemplifique no espaço abaixo quais as ferramentas que você mais utiliza.					
13	Você considera que as ferramentas da qualidade contribuem para a melhoria nos processos?					

Legenda:

(1) Nunca | (2) Poucas vezes | (3) Às vezes | (4) Muitas vezes | (5) Sempre