

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* GESTÃO EM ARQUIVOS**

**AÇÕES PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO  
NO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO  
SANTO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Luciane Scoto da Silva**

**Cruz Alta, RS, Brasil**

**2010**

# **AÇÕES PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO ARQUIVO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

**por**

**Luciane Scoto da Silva**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à Distância  
Especialização *Lato Sensu* - Gestão em Arquivos, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), pólo de Cruz Alta/RS (EAD), como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão em Arquivos**

**Orientador: Prof. Dr. Daniel Flores**

**Cruz Alta, RS, Brasil**

**2010**

S586a Silva, Luciane Scoto da  
Ações para a qualidade : um estudo de caso no Arquivo do  
Estado do Espírito Santo / Luciane Scoto da Silva. -- Cruz Alta, RS,  
2010.  
148 f. : il.

Monografia (Especialização). -- Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Curso de Pós-  
Graduação à Distância Especialização *Lato Sensu* Gestão em  
Arquivos, RS, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Flores.

1. Qualidade em Arquivos. 2. Gestão Integrada para a Qualidade.  
3. Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. I. Flores, Daniel. II.  
Título.

CDU 930.251

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária  
Jaqueline Rodrigues Peixoto CRB 1/2389

---

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a Luciane Scoto da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Av. Roraima, n.1000. Cidade Universitária, Bairro Camobi. Santa Maria, RS, 97105-900

Fone e Fax (0xx)55 32209255; End. Eletr: luscoto@yahoo.com.br

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Aberta do Brasil  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Pós-Graduação à Distância  
Especialização *Lato Sensu* Gestão em Arquivos**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**AÇÕES PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO ARQUIVO  
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

elaborada por  
**Luciane Scoto da Silva**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão em Arquivos**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Daniel Flores, Dr.**  
(Presidente Orientador)

**Olga Maria Correa Garcia, Ms. (UFSM)**

**Fernanda Kieling Pedrazzi, Ms. (UFSM)**

**Santa Maria, 17 de dezembro de 2010.**

***Dedico este trabalho a minha irmã gêmea  
Lika, porque sabe como ninguém [...] Viver e  
não ter a vergonha de ser feliz. Cantar e  
cantar e cantar...***

## AGRADECIMENTOS

*Caminhante, são teus rastos, o caminho,  
e nada mais;  
caminhante, não há caminho, o caminho  
é feito ao andar...  
(MACHADO, 1973, p. 158).*

Agradeço por caminharem comigo:

A Deus, pois Ele concedeu tudo o que, em Sua Verdade, meu coração desejou;

A minha família, pelo amor incondicional. Companheiros nessa jornada evolutiva;

Aos amigos do plano espiritual, pelos conselhos e direcionamentos;

A minha amiga Bibliotecária Rochelle, querida amiga de todas as horas, de lágrimas e de grandes gargalhadas;

A minha amiga Bibliotecária Ana Lúcia Borges Fortes Coelho, incentivadora dos meus empreendimentos;

À equipe da biblioteca do Instituto de Geociências da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Veleida, Renata, Miriam, Vera, Ivo, Telmo, Márcia, Rafael, Roxana, e Ellen pelos incomparáveis momentos de convivência que me enriqueceram como profissional, mas acima de tudo que me proporcionaram ser uma pessoa melhor;

Aos colegas da Pós-Graduação Especialização Qualidade em Produtos e Processos da Universidade Feevale, formados em Administração, Turismo, Biomedicina, Sistemas de Informação, Tecnólogo em Polímeros, Ciência da Computação pelo compartilhamento multidisciplinar de conhecimentos. E especialmente a Flavia Nascimento Nunes e Cati Scheifler pela grande amizade e por acompanharem a minha trajetória e revezamento entre as duas Especializações;

Ao Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, na pessoa de seu Diretor Geral, Agostino Lazzaro, por abraçar esta pesquisa mesmo em época de reforma. E especialmente a historiadora Ms. Juliana Sabino Simonato, profissional de excelência, pela recepção e atenção dispensadas nos momentos em que lá estive;

À Universidade Federal de Santa Maria, à Pós-Graduação Especialização Gestão em Arquivos – EAD, na pessoa da Coordenadora Profa. Ms. Denise Molon Castanho e ao Corpo Docente pelo conhecimento primaz;

Ao meu Orientador Prof. Dr. Daniel Flores por sua excelência acadêmica que me instigou ainda mais à vocação docente. Pelo exemplo de dedicação ao conhecimento que se constituiu na minha principal fonte de força para transpor os percalços do caminho. Obrigada!





## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação à Distância Especialização *Lato Sensu*  
Gestão em Arquivos, pólo de Cruz Alta/RS (EAD)  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AÇÕES PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO ARQUIVO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

AUTORA: LUCIANE SCOTO DA SILVA

ORIENTADOR: DANIEL FLORES

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 17 de dezembro de 2010

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar se o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo (APEES) apresenta ações para qualidade que contemplem a Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ). Essas ações estão representadas no campo estratégico, estrutural, comportamental e operacional das organizações. A concorrência é uma característica intrínseca da atualidade e os Arquivos devem buscar a qualidade para responder às exigências dos usuários. Realizou-se uma pesquisa descritiva, quali-quantitativa por meio de questionários junto aos *stakeholders* internos dos níveis gerencial e técnico do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Também foi utilizada a análise de documentos primários do APEES e de legislação referente ao Arquivo. Identificaram-se ações estratégicas para a qualidade representadas, principalmente, pelo planejamento estratégico e componentes como missão, visão, valores e objetivos. Identificaram-se ações estruturais para a qualidade pela existência formal de estrutura organizacional. Verificou-se existir parcialmente, ações comportamentais para a qualidade caracterizadas pelo incentivo aos momentos de integração, à participação em treinamentos, cursos e eventos e pela satisfação dos colaboradores com relação ao cargo que ocupam. Verificou-se a existência parcial de ações operacionais para a qualidade, caracterizadas, principalmente, pela utilização de ferramentas da qualidade, *poka-yokes* e *benchmarking*. Conclui-se que o APEES possui ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional, que devem ser avaliadas periodicamente, com o objetivo realizar melhorias contínuas e solidificar o Arquivo como modelo de excelência.

Palavras-chave: arquivo público; qualidade; gestão integrada para qualidade.

## **ABSTRACT**

Specialized Monograph  
Post-Graduate Distance Learning Specialization – Management of  
Archives, Cruz Alta/RS (EAD)  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ACTIONS FOR QUALITY: A CASE STUDY IN THE ARCHIVE OF THE STATE OF THE ESPÍRITO SANTO**

AUTHOR: LUCIANE SCOTO DA SILVA

ADVISER: DANIEL FLORES

Defense Place and Date: Santa Maria, december 17nd, 2010

The main objective of this research was to investigate whether the Public Archive of the State of Espírito Santo presents actions for quality that include *Gestão Integrada para a Qualidade* – GEIQ (Integrated Management for Quality). These actions are represented within the strategic, structural, behavioral and operational fields of organizations. Competition is an intrinsic feature of today's world and the Archives should strive for quality in order to satisfy user requirements. An descriptive and qualitative and quantitative study was implemented by means of questionnaires answered by internal stakeholders at managerial and technical levels at the Public Archive of the State of Espírito Santo. Were employed, along with the analysis of primary documents from the Public Archive of the State of Espírito Santo and the legislation in reference to the Archive. Strategic actions were noted for quality represented mainly by strategic planning and components such as mission, vision, values and objectives. Structural actions were noted for quality through the formal existence of organizational structure. The partial existence of behavioral actions was confirmed for quality characterized by incentives for moments of integration, participation in training, course and events. And through employee satisfaction in terms of the positions they occupy. The partial existence of operational actions was noted for quality, characterized principally by the use of quality tools, poka-yokes and benchmarking. It was concluded that the Public Archive of the State of Espírito Santo have actions for quality in strategic, structural, behavioral and operational terms, which should be evaluated periodically with the aim of implementing continuous improvements and solidifying the Archive as a model of excellence.

Key words: public archives; quality; integrate quality management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Comparação entre os níveis quatro e seis sigma.....	48
Figura 2 –	Estrutura linear.....	54
Figura 3 –	Estrutura funcional.....	55
Figura 4 –	Estrutura divisional geográfica.....	56
Figura 5 –	Estrutura matricial.....	58
Figura 6 –	Sete categorias de análise da QVT.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Conhecimento da missão do APEES.....	92
Gráfico 2	–	Conhecimento dos valores do APEES.....	92
Gráfico 3	–	Conhecimento da visão do APEES.....	93
Gráfico 4	–	Conhecimento dos objetivos do APEES.....	93
Gráfico 5	–	Estrutura organizacional do APEES.....	102
Gráfico 6	–	O fluxo de informações no APEES.....	105
Gráfico 7	–	Integração entre atividades e setores no APEES.....	105
Gráfico 8	–	Importância do cargo e habilidades condizentes com o cargo ocupado.....	108
Gráfico 9	–	Respeito e justiça no ambiente de trabalho e momentos de integração dos colaboradores do APEES.....	108
Gráfico 10	–	Condições de trabalho, treinamento e incentivos à participação em cursos e eventos.....	109
Gráfico 11	–	Expectativa de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.....	110
Gráfico 12	–	Ferramentas da qualidade no APEES.....	114
Gráfico 13	–	Ferramentas de análise de falhas no APEES.....	118
Gráfico 14	–	Programas e métodos de melhoria de processos no APEES.....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Conhecimento da missão, visão, valores e objetivos do APEES.....	91
Tabela 2 –	Componentes estratégicos utilizados no APEES.....	98
Tabela 3 –	Identificação dos componentes comportamentais do APEES.....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Conceitos da qualidade de acordo com as abordagens de Garvin..	35
Quadro 2 –	Diferenças entre bens físicos e serviços.....	38
Quadro 3 –	Componentes estratégicos utilizados atualmente.....	51
Quadro 4 –	Ferramentas da qualidade.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEES	–	Arquivo Público do Estado do Espírito Santo
CCD	–	Código de Classificação de Documentos
CCQ	–	Círculos de Controle da Qualidade
CEQ	–	Controle Estatístico da Qualidade
CEP	–	Controle Estatístico do Processo
CQT	–	Controle da Qualidade Total
DEIP	–	Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda
DOPS	–	Delegacia de Ordem Política e Social
FMEA	–	Análise de Modos e Efeitos de Falhas
FTA	–	Análise de Árvore de Falhas
GEIQ	–	Gestão Integrada para a Qualidade
GQT	–	Gerenciamento da Qualidade Total
ONG	–	Organização Não Governamental
PJERJ	–	Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
QVT	–	Qualidade de Vida no Trabalho
RBV	–	Visão Baseada em Recursos
TRE	–	Tribunal Regional Eleitoral
TTD	–	Tabela de Temporalidade de Documentos

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Lei Complementar N. 370 de 29 de junho de 2006.....	135
Anexo B – Modelo de verificação do Conarq ( <i>checklist</i> ).....	137



## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário A.....	140
Apêndice B – Questionário B.....	146

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1	Delimitação do tema.....	22
1.2	Objetivos.....	22
1.3	Justificativa.....	23
1.4	Estrutura dos capítulos.....	25
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>26</b>
2.1	Qualidade.....	26
2.1.1	Origens e histórico.....	27
2.1.2	Conceitos.....	32
<b>2.2</b>	<b>Qualidade em serviços.....</b>	<b>37</b>
2.2.1	Qualidade em unidades de informação.....	39
2.2.2	Qualidade em arquivos.....	42
<b>2.3</b>	<b>Ações para a qualidade.....</b>	<b>48</b>
2.3.1	Ações estratégicas para a qualidade.....	49
2.3.2	Ações estruturais para a qualidade.....	52
2.3.3	Ações comportamentais para a qualidade.....	58
2.3.4	Ações operacionais para a qualidade.....	64
2.3.4.1	Ferramentas e técnicas para a melhoria da qualidade.....	64
2.3.4.2	Confiabilidade e análise das falhas para a melhoria da qualidade.....	71
2.3.4.3	Programas e métodos para a melhoria dos processos da qualidade...	73
<b>3</b>	<b>O ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.....</b>	<b>76</b>
3.1	Histórico.....	76
3.2	Estrutura e funcionamento.....	79
3.3	Acervo.....	80
3.4	Publicações.....	81
3.5	Projetos.....	82
<b>4</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS.....</b>	<b>84</b>
4.1	Classificação da pesquisa.....	84

4.2	Etapas.....	86
4.3	Coleta de dados.....	87
4.4	Planificação dos dados.....	88
5	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>90</b>
5.1	Perfil do grupo respondente.....	90
5.2	Ações estratégicas para a qualidade.....	91
5.3	Ações estruturais para a qualidade.....	102
5.4	Ações comportamentais para a qualidade.....	106
5.5	Ações operacionais para a qualidade.....	114
6	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>121</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>139</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Em seu livro Controle da qualidade total à maneira japonesa, Kaoru Ishikawa<sup>1</sup> considera o Controle da Qualidade Total (CQT), a administração baseada no respeito pela humanidade. Essa filosofia de administração padroniza os processos e delega autoridade aos colaboradores. Todas as pessoas ligadas à empresa: empregados, acionistas, consumidores, fornecedores e comunidade, precisam sentir-se felizes com a empresa. Para Ishikawa, “a administração baseada na humanidade é um sistema de administração que permite o florescimento do potencial ilimitado dos seres humanos.” (1993, p.116).

Esse pensamento reflete a essência da gestão da qualidade, que descarta a ideia de lucro em primeiro lugar. A “qualidade em primeiro lugar” é um princípio que está relacionado diretamente à capacidade de satisfazer as exigências dos consumidores e de se posicionar e encarar a competição no mercado global. Este princípio é o caminho em direção à redução de custos e aumento dos lucros de maneira constante. (ISHIKAWA, 1993).

É verdade que da fase da inspeção, em que os “métodos” da qualidade eram os instrumentos de medição, à fase do gerenciamento estratégico, na qual a qualidade se apresenta como uma vantagem competitiva, a própria qualidade transformou-se e transformou as empresas e organizações. Esta mudança é resultado de vários fatores como a internacionalização e globalização da concorrência que farão (ou já fizeram) desaparecer as formas tradicionais de conquista dos mercados. O *e-commerce* é prova desse fato, assim como a aceleração da inovação, isto é, a multiplicação de produtos e serviços e a redução de sua vida útil, notadamente exemplificada nos lançamentos tecnológicos, cujo ciclo de vida é exíguo. Também concorrem para a transformação da qualidade nas empresas, o aumento da complexidade de produtos e serviços e neste aspecto, com certeza, a inspeção não bastaria. A sensibilidade dos clientes ao risco é outro ponto desta questão; as pessoas estão informadas, conhecem seus direitos e não hesitam em atacar as empresas ao sentirem-se lesadas.

---

<sup>1</sup> Ver: ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 116.

Apesar de todas essas mudanças, a essência da qualidade, no entanto, deve (ou deveria) permanecer. Atualmente, ela é traduzida na satisfação das expectativas de todos os *stakeholders*, no desenvolvimento de *know-how*, capital intelectual e competências dos colaboradores. Certamente maiores lucros e custos mais baixos continuarão sempre sendo o foco da maioria das organizações, mas como resultado das ações para qualidade refletidas nos processos, produtos e serviços.

As formas de obtenção e desenvolvimento da qualidade são preocupações de muitos gerentes, supervisores e responsáveis, não só de fábricas, mas de uma infinidade de organizações que se depararam com a necessidade de se posicionarem competitivamente. Bancos, organizações não governamentais (ONG), órgãos públicos, hospitais, igrejas, serviços de informação; organizações que visam ou não visam lucro, todos voltados para a qualidade para suplantarem os concorrentes na competição por clientes, voluntários, parceiros, pacientes, fiéis, usuários, recursos.

As unidades de informação sempre priorizaram suas técnicas, mas, assim como outros serviços, estão entrando no campo da gestão da qualidade como partícipes de um movimento que, para estas organizações, metodicamente, está apenas iniciando. Os arquivos públicos, certamente, não estão à margem deste movimento, adentram progressivamente no campo da qualidade, representados principalmente, por *cases* na área. No Brasil, podem ser encontradas iniciativas que envolvem 5S, gestão orientada para o cliente, melhoria de processos, gestão da qualidade e certificação. É o acompanhamento de uma tendência mundial pela Arquivística, área tão importante para organizações privadas e públicas, que centraliza a documentação e informação das atividades das instituições e que é por excelência a sua memória.

Apesar de louváveis as iniciativas em qualidade realizadas por unidades de informação e especificamente por arquivos; observa-se em muitos casos, o desenvolvimento de programas isolados ou voltados apenas para as ferramentas operacionais. A análise da eficiência e adequação dos aspectos estratégicos, estruturais, comportamentais e operacionais do arquivo, na maioria das vezes, não é realizada. Ações para a qualidade nestas quatro áreas promovem a reorganização ótima de aspectos que deveriam ser básicos nas organizações.

Ações estratégicas para a qualidade possibilitam conhecer os ambientes interno e externo da organização para determinar o posicionamento estratégico da empresa. Ações estruturais para a qualidade permitem adequar a estrutura da organização ao mercado em que está inserida, com o objetivo de dinamizar o fluxo de informações e atividades. Ações comportamentais para a qualidade focam na questão humana. Colaboradores como o centro do processo de qualidade, comprometidos e empreendedores como resultado dos investimentos da empresa em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e metodologia de mudanças. As ações operacionais para a qualidade fornecem as ferramentas, métodos e técnicas para o gerenciamento da rotina, para identificação e solução de problemas, para planejamento de projetos e para a identificação de oportunidades. Estas ações podem ser implantadas por qualquer organização, de maneira complexa e profunda ou de forma simples, de acordo com os objetivos e propostas da organização. Estas ações são essenciais para uma Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ)<sup>2</sup>, isto é, a combinação dos aspectos essenciais da organização otimizados para obtenção do sucesso. (RODRIGUES, 2010).

Neste contexto, o tema deste trabalho “qualidade em arquivos públicos” é desdobrado nos seguintes questionamentos: Os arquivos públicos reconhecem a realidade em que se encontram e têm um projeto de futuro? Sua estrutura responde às necessidades de fluxo de informação e atividades? Os colaboradores estão comprometidos e preparados para as mudanças? As ferramentas, métodos e técnicas de qualidade são utilizados na rotina de trabalho?

Para responder a estas questões o tema foi delimitado a uma questão principal que vai nortear este estudo: **O Arquivo Público do Estado do Espírito Santo apresenta ações para qualidade de forma a contemplar a Gestão Integrada para a Qualidade?**

---

<sup>2</sup> Metodologia criada por Marcos Vinicius Rodrigues com o objetivo operacionalizar a metodologia Seis Sigma. Apresenta o caminho para manter o sucesso empresarial através de um sistema integrado de gestão, com base nas diretrizes da empresa, priorizando os aspectos estratégicos, estruturais, comportamentais e operacionais.

## 1.1 Delimitação do tema

O desafio que encerra esta pesquisa compreende não somente seu tema, isto é, a qualidade em arquivos públicos, mas reflete-se também nos obstáculos que se apresentam ao se estudar algo em processo. No que refere a qualidade em arquivos públicos de forma metódica, um processo que se inicia. Esta pesquisa tem como *locus* o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo (APEES) e pretende investigar a existência de ações para qualidade que contemplem a Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ).

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é:

investigar as ações para a qualidade que contemplem a Gestão Integrada para a Qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) sistematizar a base conceitual sobre o tema qualidade e especificamente sobre qualidade em arquivos;
- b) identificar ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional junto aos *stakeholders* internos do APEES;
- c) analisar as ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional do APEES.

### 1.3 Justificativa

A qualidade tem sido discutida e exigida em todas as áreas e atividades humanas. As unidades de informação há muito trabalham esses aspectos, refletidos, principalmente, na busca incessante de métodos e procedimentos técnicos otimizados e no fornecimento de informação correta aos usuários. Observe-se, no entanto, que a preocupação em torno da qualidade nas unidades de informação quase sempre foi tratada de forma empírica, focada nos procedimentos técnicos. A literatura revela que a utilização formal de técnicas e instrumentos de qualidade nos arquivos ainda são incipientes, tornando necessários estudos de aprofundamento da temática. Valls e Vergueiro (1998) afirmam que especificamente na área dos serviços de informação inexistem uma base teórica sólida sobre o tema qualidade. Os autores complementam revelando a existência de cases referentes à qualidade publicados principalmente em anais de eventos [...] “todavia, é na literatura especializada internacional que se pode observar um estudo mais aprofundado sobre a contribuição da gestão da qualidade em projetos de melhoria de serviços de informação.” (VALLS; VERGUEIRO, 1998, p. 47). Dessa forma, investigar as ações para qualidade que contemplem uma Gestão Integrada da Qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo não se constitui somente no conhecimento da realidade desse arquivo, mas na contribuição de campo teórico sobre a temática gestão da qualidade em arquivos e extensivamente em unidades de informação.

Considerada uma das principais estratégias competitivas nas organizações, a qualidade está diretamente ligada à produtividade, à redução de desperdícios, à melhoria dos resultados, ao trabalho em equipe e ao aumento dos lucros. De fato, a informação também assumiu esse perfil quando começou a ser vista como insumo estratégico. A informação estratégica promove uma posição de vantagem para o investidor da bolsa de valores, para as micro-empresas, nas relações socioeconômicas entre os países, e no desenvolvimento profícuo desse serviço tão essencial para o país que são os arquivos. A informação estratégica, segundo Leitão (1993, p. 122), está ligada a fatores relevantes da vida de uma organização: “[...] a atenção para com o futuro da empresa, ou seja, a necessidade da visão de longo prazo na sua administração; e [...] a preocupação com o ambiente externo,



cuja evolução poderá determinar o fortalecimento ou o fracasso da empresa.” Sabe-se que o futuro da empresa, o seu fortalecimento ou fracasso, dependem hoje da qualidade que se imprime nos processos, na administração e no relacionamento com os clientes.

Sendo assim, caracteriza-se a estreita ligação entre qualidade e informação, retratada numa combinação estratégica para o reconhecimento dos arquivos como pontos de inteligência que trabalhem em prol dos direitos dos cidadãos e do crescimento competitivo do país. Conhecer a realidade do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo quanto à qualidade é compreender também o grau do posicionamento estratégico deste arquivo na sociedade.

Não menos importantes, são os benefícios que poderão advir deste estudo aos profissionais arquivistas e a todos os profissionais da informação. As informações geradas a respeito das ações de qualidade que possam estar implantadas no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo farão com que os profissionais reflitam sobre o próprio fazer arquivístico, invistam nas ações de qualidade aplicáveis em seus arquivos e identifiquem a necessidade de aperfeiçoamento e educação continuada. A Visão Baseada em Recursos (RBV) transformada em teoria por Barney (1991) considera a empresa um pacote de recursos tangíveis e intangíveis, que através dos critérios de valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade identifica os recursos estratégicos das empresas e organizações. Os recursos de capital humano são, com certeza, um dos mais importantes se utilizados estrategicamente na criação de valor para a organização. Por isto, é que os arquivistas e profissionais que trabalham em arquivos precisam desenvolver e identificar também, suas potencialidades administrativas e gerenciais para que, em condições específicas, criadas pela direção do órgão, sejam considerados uma vantagem competitiva para a instituição.

A atualidade e premência do tema qualidade fizeram surgir cursos de qualificação sobre gestão da qualidade. Primeiro e principalmente voltados aos profissionais das áreas da Administração e da Engenharia. Depois, esses cursos difundiram-se, abarcando profissionais de todas as áreas, interessados em compreender e aplicar os conceitos e instrumentos de gestão da qualidade. A Pós-Graduação em Qualidade de Produtos e Processos que a pesquisadora realiza na Universidade Feevale não a levaria a outros caminhos que não o da qualidade em unidades de informação. O elo entre os cursos de Especialização em Gestão em

Arquivos e de Especialização em Qualidade de Produtos e Processos torna-se essencial e visível na construção e compartilhamento de embasamento teórico e na promoção de um diálogo mais estreito entre a Arquivologia e a gestão da qualidade.

#### **1.4 Estrutura dos capítulos**

Esta pesquisa é composta de seis capítulos. Neste primeiro capítulo, Introdução, apresenta-se o assunto desta pesquisa, delimita-se o tema e apresenta-se os objetivos, a justificativa e a forma como este trabalho está estruturado.

No segundo capítulo, Revisão Bibliográfica, discorre-se sobre os assuntos Qualidade, Qualidade em serviços e Ações para a qualidade, desdobrados em discussões pertinentes para cada título.

No terceiro capítulo, O Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, contextualiza-se o local da pesquisa. Desenvolve-se um histórico do Arquivo, e apresenta-se sua estrutura e funcionamento. Também, neste capítulo, apresenta-se o acervo do APEES, suas publicações e os projetos que o Arquivo desenvolve.

O quarto capítulo, Métodos e Técnicas, aborda a classificação da pesquisa e discorre sobre as etapas desenvolvidas, a coleta e a planificação dos dados.

No quinto capítulo, Resultados e Discussão, faz-se a exposição dos resultados obtidos no trabalho juntamente às generalizações, às especificidades, e às relações que podem ser deduzidas pelo alinhamento dos resultados com a literatura da área.

O sexto capítulo, Conclusão, apresenta a finalização do estudo, concluindo e elencando sugestões no âmbito dos propósitos do trabalho.

Dessa forma, o capítulo seguinte apresenta, a Revisão Bibliográfica, construção teórica que abarca o tema qualidade, partindo de uma concepção fundamental e histórica, até a sua aplicação em arquivos. Bem como, expõe o aporte teórico sobre as ações para a qualidade que serão posteriormente identificadas no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica deste trabalho se organiza em três partes, as quais tratam dos temas relevantes para o embasamento do estudo. A primeira parte, Qualidade, faz uma retomada histórica da qualidade buscando suas origens e aborda os seus conceitos de acordo com os diversos pensadores do assunto. A segunda parte, Qualidade em serviços, expõe a realidade do setor terciário quanto à qualidade, assim como, a sua inserção em unidades de informação. Também teoriza a qualidade em arquivos através de estudiosos da área Arquivística que desenvolveram não só o tema, mas *cases* referentes à qualidade em arquivos. A terceira parte, Ações para qualidade apresenta as ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade.

### 2.1 Qualidade

A realidade tem demonstrado que apesar de ter saído progressivamente do âmbito das fábricas, a qualidade ingressou em todas as organizações, e seguramente sem retorno. O interesse, no entanto, pela qualidade nas organizações não industriais advém, não só do desejo de ser eficaz e eficiente em seu negócio, mas de um movimento que conjuga aspectos relativos à competitividade, aos direitos do consumidor, à globalização, a gestão do *know-how* nas empresas e a responsabilidade social.

Assim, a qualidade assumiu seu lugar em diversos aspectos das organizações e da sociedade. A qualidade praticada no âmbito da responsabilidade social, por exemplo, invoca a sustentabilidade, os valores praticados pela empresa e a preocupação com o meio ambiente e com a sociedade, ainda que na maioria das empresas esse posicionamento constitua-se em estratégia social.

Modernamente, o conhecimento nas empresas é visto com insumo básico de crescimento e desenvolvimento. A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito é um dos processos de promoção de qualidade nas

empresas, pois é fator que concorre para a criação e inovação de produtos e serviços e para a retroalimentação do *know-how* da organização.

### 2.1.1 Origens e histórico

Embora não houvesse uma noção clara do que fosse qualidade, a preocupação com a questão remonta a épocas antigas. Paladini (1995) observa que na Antiguidade, Grécia e Roma destacaram-se pela sua arquitetura. A engenharia das estruturas da época, o desenvolvimento da navegação e dos materiais cartográficos e a estruturação dos calendários refletem o rigor matemático e a qualidade dos materiais. No Egito, o sistema de contar, a construção de palácios, os templos, as pirâmides, e o processo de determinação do tempo também mostram uma ligação profunda com o conceito de qualidade. A inspeção nas ações dos trabalhadores, nos materiais e produtos acabados advém, certamente, das necessidades práticas da vida, mas já refletia a origem do controle da qualidade.

Na Idade Média são definidos padrões rudimentares de qualidade para bens e serviços e níveis básicos de desempenho dos trabalhadores, determinando-se, dessa forma, as condições gerais para o trabalho humano. Uma passagem do cotidiano nos remete a noção de “qualidade” da época:

Em 8 de maio [de 1382] [cinco cidadãos] vieram à presença do prefeito, xerifes e conselheiros, e mostraram a eles dois pedaços de peixe cozido, podres, com mau cheiro e nocivos à saúde, que eles haviam comprado de Jonh Welburgham ao meio-dia do mesmo dia, os quais o citado cozinheiro garantiu a eles serem bons [...]. E logo após, o citado Jonh Welburgham foi imediatamente intimado, e, sendo inquirido disse que realmente vendera o citado peixe para ser cozido. Por essa razão, foi decidido que o citado Jonh Welburgham deveria reembolsar aos citados reclamantes a importância de seis pence. Que ele também deveria receber castigo no pelourinho durante uma hora do dia, e que o citado peixe deveria então ser queimado embaixo dele. (RICKERT 1948, apud DRUMMOND, 1998, p. 13).

Segundo o mesmo autor, “treze pacotes de 25 folhas de papel, naquela época, custavam 6 xelins e 8 pence, contra 1 pênini por dez ovos e 4 pence pelo

melhor frango assado.” (RICKERT, 1948 apud DRUMOND, 1998, p. 13). Compreensível, portanto, para o período, o tratamento que foi dado ao caso de John Welburgham. Numa era de recursos escassos, pestes e guerra, a “qualidade” era uma questão prioritária.

Do obscurantismo da Idade Média para o despertar do século XX, tem-se um período marcado, principalmente, pela criação de grupos de trabalhadores para tarefas similares em função do crescimento das organizações industriais e do desenvolvimento tecnológico. Com a preocupação de conferir uma abordagem científica à administração e na tentativa de organizar as empresas que vinham crescendo desordenadamente a partir da Revolução Industrial, surge a Abordagem Clássica da Administração. Duas correntes compõem esta abordagem: a administração científica de Winston Frederic Taylor e o enfoque anatômico de Jules Henry Fayol. (PALADINI, 1995). Taylor defendeu a organização racional do trabalho; dividindo as tarefas, controlando o tempo e o movimento das operações para obtenção de resultados melhores e redução de custos. Apesar de ser considerado um inovador, Taylor recebeu muitas críticas pelo tratamento desumano que suas teorias impingiram aos trabalhadores. A prática de sua “ideologia” constituía-se no total controle do ser humano em seu local de trabalho e consequente predominância da força dos patrões na disputa entre as classes. Fayol volta-se para as funções do administrador dentro da estrutura organizacional: prever, organizar, comandar, coordenar, e controlar conduziram a uma administração eficaz das atividades da organização. Pelas idéias de Fayol, a extrema preocupação com produtividade, caracterizada pela eficiência a partir do nível operacional, passa a ser vista pela inter-relação dos elementos estruturais da empresa. Considerada em sua totalidade, “a administração não é nem um privilégio exclusivo, nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social.” (FAYOL, 1981, p. 26.). O trabalho de Fayol, no entanto, também está baseado na visão mecanicista do trabalho e na exploração dos trabalhadores. A partir das críticas aos estudos de Taylor e Fayol e da contribuição de psicólogos e sociólogos no mundo do trabalho tem-se uma nova visão a respeito da administração; nasce, portanto, a Escola de Relações Humanas.

Originada a partir dos estudos de Elton Mayo, na Western Electric, uma empresa de equipamentos telefônicos, sediada em Hawthorne, a Escola de Relações

Humanas surge como oposição aos preceitos da Teoria Clássica da Administração. Em 1927, Mayo e sua equipe pretendiam provar que a iluminação do ambiente nas fábricas influenciava diretamente na produtividade dos trabalhadores. Frustrado com os resultados da pesquisa, que revelaram que mesmo com a diminuição da iluminação no local de trabalho as trabalhadoras haviam aumentado sua produção, Mayo, foi levado a considerar outros fatores em suas experiências. Dessa forma, observou que a separação de um grupo para a sala de provas revelou maior interação entre as trabalhadoras e desenvolvimento de espírito de equipe; maior liberdade para conversas e menor ansiedade pelo abrandamento da supervisão; desenvolvimento de lideranças e objetivos comuns e conseqüentemente o aumento da produção. A Escola de Relações Humanas desenvolve-se, portanto, pela criação de uma nova linguagem na área da Administração representada pelas palavras: motivação, liderança, interação social, dinâmica de grupo, aspectos emocionais. Esta nova perspectiva realiza uma modificação do foco produtivo baseado essencialmente nos processos de trabalho para a ênfase nas pessoas, suas inter-relações e sua relação com o trabalho. (FARIA, 2002).

Na década de 1930 tem início o moderno controle de qualidade. Anteriormente voltado para as técnicas e procedimentos de inspeção baseados na correção de produtos defeituosos passa a ser substituído pelo estudo e prevenção dos erros. Essa nova visão do controle de qualidade origina-se com a aplicação industrial do gráfico de controle inventado por Walter Andrew Shewhart que tentava impedir que produtos defeituosos fossem produzidos. Shewhart foi pioneiro na área do Controle Estatístico do Processo (CEP), que tem como objetivo a melhoria dos processos de produção com a menor variabilidade possível para alcançar melhores níveis de qualidade. Os gráficos e ferramentas estatísticos de controle são utilizados, hoje, pela maioria das empresas em maior ou menor complexidade, e são consideradas parte dos princípios do gerenciamento, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de produção. (PALADINI, 1995).

De acordo com Garvin (1992) a década de 1950 é marcada pela descoberta da qualidade total pelo Japão a partir, principalmente, da introdução dos ensinamentos de Willian Eduard Deming. Com foco num processo de qualidade contínua e voltada para a satisfação do cliente, Deming ensinou aos japoneses que a relação entre qualidade e custo é inversamente proporcional, ideia que até hoje muitas empresas ocidentais não aceitam. Nesta década, a preocupação dos peritos

em qualidade, ainda está focada na qualidade de produtos físicos, concentrando-se no desenvolvimento de métodos para melhorar a qualidade de produtos e processos de produção. O principal entrave para aplicação do controle de qualidade era ser visto como algo complicado pela ênfase excessiva nas técnicas estatísticas e o pouco interesse das direções das empresas. Segundo Werkema (1995) o engenheiro americano Joseph Moses Juran é o responsável por explicar aos diretores e gerentes o papel que os administradores deveriam desempenhar no processo. O controle de qualidade passou então, a ser entendido como uma ferramenta administrativa o que representou o início da transição do Controle Estatístico da Qualidade (CEQ) para o Controle da Qualidade Total (CQT) como hoje é praticado. Consolida-se nesta década, o campo conceitual da qualidade, mas os próximos 30 anos refletem não só a extensão deste conceito, como também, a discussão em torno do entendimento do mesmo, pela criação e introdução de novos métodos, técnicas e estratégias para viabilização da produção de bens e serviços.

As décadas de 1960 a 1980 viram surgir, portanto, o conceito de Controle da Qualidade Total estruturada por Armand Vallin Feigenbaum e a criação do Zero Defeito de Philip Crosby. De acordo com Garvin (1992) Feigenbaum propôs o controle da qualidade total a partir de um princípio de Juran que dizia que as decisões tomadas no início da cadeia tinham implicações de custos da qualidade tanto na fábrica quanto no campo. Neste sentido, Feigenbaum argumentava que “produtos de alta qualidade não teriam probabilidade de serem produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente.” (GARVIN,1992, p.15).

O Zero Defeito teve sua origem na Martin Company, onde Crosby era encarregado da qualidade. A empresa construía mísseis para os Estados Unidos. Apesar de inspeção rigorosa, sua qualidade era, no máximo, satisfatória. Na época, foram oferecidos estímulos aos funcionários para baixar o índice de defeitos. No dia 12 de dezembro de 1961, foi entregue um míssil Pershing no Cabo Canaveral sem nenhum defeito. O Zero Defeito, portanto, rompia com os níveis de qualidade aceitáveis e instituiu a possibilidade de uma “qualidade não só economicamente desejável como tecnicamente perfeita”. (GARVIN, 1992, p.15).

Ainda no período entre 1960 e 1980, Kaoru Ishikawa introduz os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) na indústria japonesa e as famosas Sete Ferramentas, instrumentos importantes nos processos de controle da qualidade.

Juran (1992, p.400) explica que um “Círculo de Controle de Qualidade é um grupo voluntário de trabalhadores que receberam treinamento para a solução de problemas relacionados ao trabalho.” Estes trabalhadores podem ser do mesmo setor ou não, e têm como objetivo auxiliar, por exemplo, na melhoria do desempenho, na redução dos custos e no aumento da eficiência, principalmente, no que se refere à qualidade dos produtos ou do processo. As Sete Ferramentas do Controle da Qualidade foram utilizadas e difundidas especialmente pelos CCQs em situações específicas a que cada ferramenta estava adequava. Werkema (1995) explica que as ferramentas também são adequadas às etapas do ciclo PDCA. O ciclo PDCA é “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.” (WERKEMA, 1995, p.24). Este ciclo é composto de 4 etapas: planejamento (P), execução (D), Verificação (C), e atuação corretiva (A). O diagrama de pareto, por exemplo, pode ser utilizado na etapa de Planejamento agindo na identificação de problemas.

Segundo Teboul (1991,) Genichi Taguchi adota o termo Engenharia da Qualidade e tem seu estudo fundamentado na relação qualidade e custo. O autor ainda relata que Taguchi desenvolveu métodos simples de experimentação e os popularizou nos escritórios de consultoria. O autor enfatiza ainda, que à época “só faltava reconectar as necessidades do cliente às especificações, através de instrumentos do tipo ”demonstração das funções da qualidade” ou os métodos de otimização de desempenhos e tolerância de Taguchi.” (TEBOUL, 1991, p.23).

Do final do século XX até os dias de hoje muitas tendências vêm se fortalecendo com relação aos desenvolvimentos na área da qualidade. São notáveis os esforços que buscam maior garantia da qualidade aos projetos de produto. As certificações de qualidade, criadas na década de 1980, se estenderam aos fornecedores e mais do que um diferencial constitui-se hoje, numa exigência do mercado competitivo. Outra tendência é a utilização de sistemas informatizados para o gerenciamento de processos, projetos e produção, bem como o desenvolvimento contínuo de novas tecnologias que otimizem a própria Gestão da Qualidade. Há também uma grande inclinação a incorporar à qualidade os conceitos voltados à preservação ambiental e responsabilidade ética. Esta característica das empresas repercute no seu posicionamento no mercado, nas suas relações com os seus funcionários; com a comunidade e a sociedade e estabelece laços de confiança com todos os *stakeholders*. Outra tendência da qualidade, atualmente, é



a preocupação do governo com eficácia e eficiência dos serviços que presta. É claro, não deixa de ser uma resposta às exigências do próprio cidadão enquanto consumidor esclarecido e consciente das leis que o protegem.

Finalmente, é importante ressaltar que a qualidade está incorporada a todas as atividades humanas e é exigida em todas as áreas profissionais. A compreensão da qualidade enquanto processo evolutivo é uma exigência às empresas para que estejam trabalhando sempre no desenvolvimento de novas formas de gestão da qualidade e na melhoria contínua de seus produtos e serviços.

### 2.1.2 Conceito

A palavra qualidade é utilizada de muitas formas e com uma variedade de significados, o que justifica a discussão conceitual do termo. A profusão de teorias sobre qualidade gerou uma gama de definições de acordo com os enfoques em que foi sendo estudada. Desta forma, Garvin (2002) identifica cinco abordagens principais para a definição da qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

Conforme a visão transcendente, qualidade e “excelência inata” são sinônimos. (PIRSIG<sup>3</sup>, 1974; TUCHMAN<sup>4</sup>, 1980 apud GARVIN, 2002, p.49). Essa visão subjetiva revela uma qualidade que não pode ser definida, é absoluta em sua essência e reconhecida universalmente. Fica explícita, portanto, uma superioridade acima das ideias e do conhecimento comum, que aproxima e compara esta noção ao fino artesanato. No entanto, se não há como defini-la, como buscá-la, como percebê-la e principalmente, como atingi-la? (GARVIN, 2002).

A visão baseada no produto considera a qualidade como algo preciso e mensurável. A quantidade dos atributos de um determinado produto é que faria dele um produto de qualidade ou não. Assim, utilizar em uma peça de cerâmica, ouro, platina ou bronze ou uma variedade no tamanho e estilo definiriam sua maior ou menor qualidade. Utilizar em um livro, capa dura ou brochura, tipos diferenciados de

---

<sup>3</sup> PIRSIG, R. M. **Zen and the art of motorcycle maintenance**: an inquiry into values. New York: William Morrow & Company Inc., 1974.

<sup>4</sup> TUCHMAN, B. W. The decline of quality. **New York Times Magazine**, 2 nov., 1980. p. 38-42.

impressão e tamanhos de letras constituiriam seus atributos para definição de qualidade. Garvin (2002) afirma que há dois pontos fundamentais a serem considerados nesta abordagem: a atribuição de determinadas características a um produto para melhoria de sua qualidade envolveria um custo mais alto e a qualidade não poderia ser vista como algo conferido ao produto, mas intrínseco a ele. As limitações da abordagem da qualidade baseada no produto se apresentam pela diferença de conceitos entre produtos e pela questão estética, já que não tem como comportar as diferenças de estilo e de gosto.

A abordagem baseada no usuário mostra uma qualidade fundamentada na subjetividade de cada consumidor. As preferências pessoais revelariam no “olhar” a qualidade esperada. Tem-se a suposição de que os bens que satisfazem suas necessidades são os considerados por ele como de qualidade. De fato, a que se considerar implícito um consenso de opiniões na qual praticamente todos os usuários concordam quanto às vantagens de determinados atributos do produto, para que haja uma agregação de preferências individuais e conseqüentemente definições significativas de qualidade. Garvin (2002, p.52) afirma que o problema básico da abordagem baseada no usuário é que “[...] ela iguala qualidade e satisfação máxima.” Com certeza, um livro de capa dura, impressão a laser e letras grandes teria mais atributos e, portanto mais qualidade que um livro pequeno e comum de brochura. No entanto, quem deseje um livro para viagem, terá sua satisfação maximizada com um livro de bolso. Mesmo que ele não represente a máxima qualidade, estará satisfazendo a demanda do usuário.

Determinada, principalmente, pela “conformidade com as especificações” a abordagem da qualidade baseada na produção considera um produto de qualidade se ele estiver conforme com suas especificações, independente do conteúdo ou da qualidade intrínseca da especificação. Desta forma, qualquer desvio do projeto ou especificação estabelecida pela empresa desclassifica o produto resultando uma queda da qualidade. Aspectos além da conformidade não são considerados nesta abordagem, pois embora reconheça a relação existente entre o consumidor e a qualidade, o enfoque é interno. Um produto que se desvie das especificações terá menos qualidade do que um que esteja adequado ao projeto. (GARVIN, 2002).

Para a abordagem baseada no valor, as organizações devem criar produtos para ter aceitação no mercado, dessa forma, custo baixo e baixo preço seria a combinação para produtos de qualidade e obtenção de lucro. Sendo assim, as

definições baseadas na abordagem do valor agregam qualidade em termos de custo e preço. Enfatizam, portanto, a necessidade de um alto grau de conformação a um custo aceitável para que o produto possa ser de qualidade. (GARVIN, 2002).

O quadro 1 apresenta as definições dos principais autores, classificadas de acordo com as abordagens de Garvin.

Garvin (1992) esclarece que quase todas as definições se enquadram em alguma das abordagens descritas por ele e que a coexistência de abordagens diferentes pode ter algumas implicações. O autor explica que pode haver problemas de comunicação quando visões diferentes e conflitantes são adotadas pelos diversos departamentos de uma empresa.

Uma área de *marketing* com visão baseada no usuário, uma área de projeto voltada para o produto e uma área de produção voltada para as especificações geraria muitos conflitos, se esta perspectiva não for conhecida e utilizada de forma coerente com o objetivo de integrar os departamentos. Neste sentido, analisar os elementos básicos da qualidade é imprescindível para que a organização possa conhecer os aspectos que compõem a qualidade e alinhá-los ao seu negócio.

As dimensões da qualidade para Garvin (1992) compreendem o desempenho, as características, a confiabilidade, a conformidade, a durabilidade, o atendimento, a estética e a qualidade percebida. A inter-relação entre as dimensões da qualidade faz com que uma dependa de outra, ou que “andem juntas”, como confiabilidade e conformidade. No entanto, elas são distintas, isto é, um produto ou serviço pode ter uma confiabilidade excelente, mas sua estética pode não ser seu ponto forte. Por meio destas categorias, empresas criam estratégias mais específicas, de acordo com o mercado e seus clientes.

A dimensão desempenho se refere “às características operacionais básicas de um produto.” (GARVIN, 1992, p. 60). Esta dimensão combina elementos das abordagens com base no produto e no usuário. Num carro, por exemplo, o desempenho estaria representado pela aceleração, pela velocidade regular e pelo conforto.

A dimensão características está relacionada às abordagens centradas no produto e no usuário e representam as características secundárias que adicionam ao produto um *plus*. Exemplo da dimensão características são as bebidas gratuitas servidas numa viagem de avião. A diferença entre desempenho e características, às vezes, parte da visão dos usuários.

<b>Qualidade de acordo com as abordagens de Garvin (1992)</b>	
<b>Abordagem transcendental</b>	
“Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.”	Pirsig, 1974, p. 185
“...uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta da má qualidade.”	Tuchman, 1980. p.38
<b>Abordagem baseada no produto</b>	
“Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado.”	Abbott, 1955, p.126
“Qualidade refere-se as quantidades de atributos sem preço presentes em casa unidade do atributo com preço.”	Leffler, 1982 p. 956
<b>Abordagem baseada no usuário</b>	
“Qualidade é adequação ao uso.”	Juran, 1974, p.2-2
“Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos.”	Edwards, 1968, p.68
<b>Abordagem baseada na produção</b>	
“Qualidade quer dizer conformidade com as exigências.”	Crosby, 1979, p. 15
“Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação.”	Gilmore, 1974, p.16
<b>Abordagem baseada no valor</b>	
“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.”	Feingebaum, 1961, p. 1
“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.”	Broh, 1982, p. 3

Quadro 1 – Conceitos da qualidade de acordo com as abordagens de Garvin.  
 Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p.48).

A confiabilidade é a “probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período.” (GARVIN, 1992, p.62). Para medir a confiabilidade, são usados, comumente, o tempo médio em que se dá a primeira

falha, o tempo médio entre as falhas e a taxa de falhas por produto. Essas medidas são mais relevantes para bens duráveis.

Com relação à conformidade, existem duas abordagens distintas: uma que relaciona conformidade ao cumprimento de especificações e norteia o pensamento norte-americano; está associada a técnicas de controle de processo e amostragem. A outra abordagem está relacionada ao trabalho de Genichi Taguchi, e diz respeito à medição das perdas provocadas por um produto a partir da saída da fábrica. As perdas representam os custos de garantia, a insatisfação dos clientes e outros problemas devido às falhas de desempenho. Confiabilidade e conformidade estão relacionadas à abordagem baseada na produção e melhoria contínua tanto no momento da produção, relativo às especificações, quanto após a saída do produto, relativo às falhas pós-venda.

A durabilidade possui uma dimensão econômica e outra técnica. A técnica se reflete no tempo de uso até que o produto se deteriore. As lâmpadas, depois de determinadas horas de uso, têm que ser substituídas. A dimensão econômica está compreendida nas relações entre consumo de energia e materiais, por exemplo. Quando é possível fazer reparos no produto, é mais difícil interpretar durabilidade. Outros aspectos são relevantes: as preferências do cliente e as condições econômicas. Neste sentido, a durabilidade “passa a ser, então, o uso que se consegue de um produto antes de ele se quebrar e a substituição ser considerada preferível aos constantes reparos.” (GARVIN, 1992, p.67).

A sexta dimensão da qualidade está relacionada à pontualidade no atendimento, ao relacionamento com o pessoal de atendimento, a velocidade e competência com que um problema é resolvido. A dimensão de atendimento, objetiva, portanto, assegurar a continuidade dos serviços ou funções do produto após a venda. Os principais serviços desta dimensão são a assistência técnica e o serviço de atendimento ao cliente.

As dimensões da qualidade, estética e qualidade percebida, são as mais subjetivas e estão diretamente relacionadas à abordagem centrada no usuário. A estética está ligada à aparência do produto e o julgamento é, sem dúvida, pessoal. A qualidade percebida representa as sensações positivas ou negativas que um produto ou serviço desperta nos clientes aos quais se destina. Há uma comparação entre produtos e serviços e a partir daí surgem as inferências sobre qualidade. A reputação é um dos aspectos mais relevantes quanto à qualidade percebida, pois

os consumidores baseiam-se tanto na confiabilidade e durabilidade demonstrados durante anos por uma empresa, quanto na imagem do produto do mercado que se reflete nas propagandas e ou na preferência dos amigos.

Cabe destacar que as oito dimensões podem e devem ser utilizadas na criação da estratégia das empresas. Competir com foco é essencial no mercado e as dimensões da qualidade representam múltiplas possibilidades para qualquer empresa.

## 2.2 Qualidade em serviços

Atualmente, a qualidade não é mais uma prerrogativa das grandes indústrias. Não só as grandes organizações mudaram, mas as pequenas empresas; não só a produção cultiva os privilégios de ter a qualidade como aliada, mas o setor de serviços, este em ampla expansão. O setor de serviços é um mercado que se desenvolve rapidamente. A qualidade na prestação de serviços, aos poucos, tem se tornado um diferencial competitivo neste setor.

Lovelock e Wright (2006, p. 5) dizem que “os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 57% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo”. No Brasil, o setor de serviços é diversificado e inclui desde empresas globais a pequenas empresas. São corporações internacionais representadas por bancos, *fast foods* e empresas de entretenimento. E também pequenos empreendimentos como restaurantes, lavanderias e serviços de profissionais liberais. As organizações sem fins lucrativos e o governo também prestam serviços: as universidades, os hospitais e os serviços de informação como bibliotecas e arquivos fazem parte deste setor.

No entanto, apesar do crescimento e importância do setor, a qualidade dos serviços ainda é tema escasso nos estudos e pesquisas. Talvez seja porque até mesmo a definição de serviços ainda mereça longas discussões. O serviço é visto como processo e também como produto resultante de processo; não há consenso entre os autores. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) “serviços são ações, processos e atuações.” Observa-se, nestes autores, a visão do serviço como processo. Os autores Lovelock e Wright inserem a figura do cliente como partícipe

do processo que envolve o serviço. Para os autores serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário.” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.5).

Para melhor entender este setor tão complexo, é que alguns autores se debruçaram em seus atributos. Grönroos (1993) identifica as características dos serviços e as compara aos bens físicos. (Quadro 2).

<b>Bem físico</b>	<b>Serviço</b>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Um objeto	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Quadro 2 – Diferença entre bens físicos e serviços.  
Fonte: Grönroos (1993, p.38).

Pelas características do serviço, pode-se concluir que sua execução é muito mais complexa que a de um produto. Essa complexidade incide também na percepção da qualidade: os produtos podem ser analisados pelos clientes antes da compra, já que podem ser testados, provados. Devido à intangibilidade, os serviços, por sua vez, só podem ser avaliados no momento do “uso” do serviço. (GRÖNROOS, 1993). De fato, já existe, na área de serviços, uma tentativa de estabelecer uma amostra da qualidade do serviço anterior a “compra” do serviço. É o que tem acontecido, por exemplo, com cursos, escolas e academias e a estratégia de “Faça uma aula grátis”.

Os autores Berry e Parasuraman (1992) afirmam existir cinco fatores essenciais dos quais depende a qualidade em serviços: a confiabilidade, a sensibilidade, a segurança, e empatia e a imagem ou tangibilidade. A confiabilidade, capacidade de prestar o serviço prometido com precisão, é considerada pelos autores, a essência da qualidade dos serviços. A sensibilidade está ligada à ajuda ao cliente na disposição do serviço. A segurança representa o conhecimento dos empregados e a habilidade de transmitir confiança ao cliente. A imagem ou tangibilidade representa a aparência física das instalações, dos equipamentos e do pessoal. E a empatia, a habilidade de se colocar no lugar do cliente e, assim, oferecer a ele um atendimento personalizado, individualizado.

Cobra (2000, p. 18) afirma que “a nova felicidade no mundo dos negócios não advém do lucro, mas da satisfação dos clientes.” Essa afirmação induz a pensar que para ter qualidade em serviços é necessário ter foco no cliente. Esta postura depende do conhecimento e da eficiência dos cinco fatores essenciais da qualidade. Isto é, ter foco no cliente envolve conhecer todos os processos que envolvem o serviço, primar pela excelência no contato com o cliente, estabelecer uma relação de confiança em seu mercado e criar mecanismos de comunicação com objetivo de solucionar problemas dos clientes no pós-venda.

### 2.2.1 Qualidade em unidades de informação

Em 1998, Waldomiro Vergueiro e Valéria Valls publicaram um artigo intitulado “A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão da literatura.” O objetivo foi sistematizar o assunto para possibilitar uma reflexão teórica sobre a temática no país. Os principais artigos coletados na pesquisa versavam sobre: método Deming, ferramentas da qualidade, certificação ISO 9000, programas de gerenciamento da rotina, definição de missão, aplicação de 5S, normalização de processos e ciclo PDCA. (VALLS; VERGUEIRO, 1998).

Os autores concluíram que não havia, na literatura publicada, um aprofundamento da temática, e fizeram as seguintes observações sobre os serviços de informação:



- forte tendência de aplicação isolada das metodologias de GQT nos serviços de informação sem uma relação direta com projetos de qualidade total nas organizações;
- o conceito de qualidade geralmente está sendo apresentado de forma pontual e está muito mais relacionado com “fazer bem feito” do que com o conceito proposto pela gestão da qualidade total;
- a pouca literatura disponível está mais centrada em relatos de experiência, muitas vezes sem suporte teórico. (VALLS; VERGUEIRO, 1998, p. 58).

Estas conclusões correspondiam ao pioneirismo com que os trabalhos vinham sendo realizados em unidades de informação, já que este tema ainda não tinha um espaço no meio acadêmico de maneira formal.

Em 2006, Valls e Vergueiro se aventuraram em uma nova revisão de literatura sobre o tema. O objetivo era complementar a revisão de 1998 com os trabalhos publicados a partir de 1997. Houve um incremento significativo de trabalhos evidenciados: em 1998, dez trabalhos foram citados; em 2006, sessenta e oito trabalhos foram identificados. Os trabalhos identificados foram classificados em sete áreas:

- a) análises teóricas e práticas sobre aplicação da gestão da qualidade;
- b) estudos e experiências prática relacionadas especificamente ao estabelecimento de padrões de avaliação e indicadores de qualidade;
- c) iniciativas ligadas ao estudo do cliente e ao estabelecimento de produtos e serviços segundo sua ótica;
- d) uso de ferramentas e metodologias relacionadas a conceitos e fundamentos da gestão da qualidade em serviços de informação;
- e) estudo da teoria de processos e sua aplicação em serviços de informação;
- f) certificação de serviços de informação segundo padrões estabelecidos;
- g) abordagens específicas.

As conclusões a que os autores chegaram neste estudo refletiram uma nova realidade do tema no país. Em torno de 50% dos trabalhos estudados eram de cunho teórico, o que representava um amadurecimento da base que sustenta as próprias práticas da qualidade. Os estudos estavam concentrados quase em sua totalidade, em torno de 70%, em bibliotecas universitárias, revelando uma

incoerência, já que implantações de certificação e programas de gestão de qualidade são, notadamente, mais aplicados em empresas privadas, deixando, neste sentido, os arquivos descobertos. Foram encontrados estudos acadêmicos nas áreas de Ciência da Informação e de Engenharia da Produção, revelando uma evolução na fundamentação teórica dos trabalhos. (VALLS; VERGUEIRO, 2006).

Pelos estudos desenvolvidos, percebe-se que a temática da qualidade em serviços de informação está se desenvolvendo. Esta evolução da área não deixa de estar relacionada às preocupações mais antigas dos profissionais da informação. Por muito tempo, os procedimentos técnicos foram o foco do trabalho destes profissionais. O detalhe e a minúcia no processamento dos documentos, muitas vezes, tinham maior atenção que a satisfação do usuário. Na realidade, acreditava-se conhecer as necessidades dos usuários sem mesmo consultá-los. Da supervalorização da custódia, da guarda e da preservação ao dinamismo informacional com foco no acesso houve um longo tempo. Mas, nesse tempo, progressivamente, é que foram se desenvolvendo os estudos de uso e de usuários, o desenvolvimento e avaliação de coleções e fundos, a preocupação com a recuperação da informação. Em outras palavras, formas de oferecer qualidade aos usuários de arquivos, bibliotecas e museus.

O avanço tecnológico provocou uma revolução nos serviços de informação por meio da informatização. Valls (2006, p.73) explica que “os sistemas de informação de forma geral, agilizam a troca de informações e principalmente o acesso aos acervos.” É possível depreender, portanto, que essa dinamização dos serviços de informação pela introdução dos fatores tecnológicos exigiu uma postura diferenciada dos profissionais quanto às práticas gerenciais e de rotina de trabalho que foi, de fato, alterada.

A competitividade não exclui nenhuma organização de seu âmbito. Os serviços de informação também sentiram a necessidade de investir na qualidade, motivados por vários fatores: atender satisfatoriamente aos seus usuários, facilitar sua rotina, antecipar e resolver problemas mais rapidamente, e até mesmo sobreviverem no mercado em que estão inseridos. Os serviços de informação de organizações privadas precisam responder diretamente às exigências de seus mantenedores, de diminuição de custo e aumento de lucros. Esse aumento de lucros, num arquivo de empresa privada, por exemplo, pode estar representado somente pelo fato de se ter informação organizada e acessível a qualquer

momento, seja para tomada de decisão, para otimização do fluxo de informação ou para estabelecer o posicionamento estratégico da empresa. A informação é fator essencial quando se pensa em gestão da qualidade.

As unidades de informação de organizações públicas também participam ou são impulsionadas à competição. Estas, muitas vezes, impelidas para a captação de recursos e para a sua própria sobrevivência. Os aspectos econômicos não deixam de se refletir em unidades de informação, mesmo naquelas que não visam o lucro, apesar dessa noção estar mais aparente nas unidades que pertencem a empresas lucrativas.

Para que os programas e iniciativas de qualidade tenham o sucesso esperado, mantenedores e instituições devem se envolver, comprometerem-se, com a gestão da qualidade nas unidades de informação. Este comprometimento da direção é imprescindível para que os programas de gerenciamento da qualidade resultem em melhoria contínua dos serviços e produtos oferecidos pela unidade de informação. Esse comprometimento facilita, inclusive, o controle das mudanças que decorrem da implantação deste tipo de programa já que prescinde uma transformação na filosofia da empresa e na visão de negócio de todos os envolvidos no processo.

### 2.2.2 Qualidade em arquivos

No artigo intitulado "O conceito e a prática da gestão de documentos", José Maria Jardim afirma que o conceito de gestão de documentos é concebido em diversos aspectos e por isso é tema controverso. Jardim cita Burnet e sua concepção de gestão de documentos: "o processo de reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, que é característica da civilização moderna, de forma a conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa". (BURNET apud JARDIM, 1987, p. 35). Esta concepção possui um nexos com a prática; com os processos de produção, utilização e destinação.

Outra visão para a gestão de documentos é a de administração científica, com o intuito de obter eficiência e economia nas instituições. Entre essas duas definições, Jardim (1987) situa a definição da legislação norte americana para gestão de documentos:

O planejamento, o controle, a direção, a organização, a capacitação, a promoção e outras atividades gerenciais relacionadas com a criação de documentos, sua manutenção, uso e eliminação, incluindo o manejo de correspondência, formulários, diretrizes, informes, documentos informáticos, microformas, recuperação de informação, fichários, correios, documentos vitais, equipamentos e materiais, máquinas reprográficas, técnicas de automação e elaboração de dados, preservação e centros de arquivamento intermediários ou outras instalações para armazenagem. (LEGISLAÇÃO NORTE AMERICANA, apud JARDIM, 1987, p. 35).

Termos que remetem ao contexto da qualidade são facilmente encontrados, neste conceito. Planejamento, controle, direção, organização e capacitação são termos encontrados frequentemente nos sistemas de gestão, nos programas, nos métodos e nas ferramentas da qualidade. A qualidade está, portanto, intrínseca ao conceito de gestão de documentos. Resta analisar a prática.

A literatura arquivística apresenta estudos e pesquisas sobre qualidade em arquivos em seus vários aspectos. Alguns trabalhos<sup>5</sup> mostram a importância dos sistemas de arquivos para a qualidade de organizações e a utilização da gestão da informação para o alcance dessa qualidade. Ainda que muitas empresas estejam a despertar para esta questão, estudos apontam a gestão da informação arquivística como fator essencial para alcance da qualidade nas empresas.

Nascimento e Flores (2007) pesquisaram empresas certificadas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGPQ) com o objetivo de verificar se estas empresas utilizaram os benefícios da gestão informacional durante o processo de obtenção da qualidade. Os resultados demonstraram que falta às empresas consciência dos benefícios do gerenciamento eficaz da informação, visto que: apenas 29% das empresas tinham arquivistas como responsáveis pelo tratamento e gerenciamento das informações; uma empresa constatando a necessidade de melhor gerenciamento da informação declarou estar contratando

---

<sup>5</sup> Ver: Flores (2005), Cardoso; Luz (2005), Nascimento; Flores (2007).

um profissional da área da Comunicação Social; 86% das empresas acreditam adotar procedimentos arquivísticos quando na verdade, não o fazem e apenas 30% das empresas declararam fazer uso da classificação arquivística. (NASCIMENTO; FLORES, 2007).

Na mesma linha de pesquisa, apresenta-se o trabalho de Frigo (2007) que ao analisar pormenorizadamente a Norma NBR ISO 9001:2000 verificou a necessidade das rotinas e procedimentos da arquivística nos requisitos de documento da norma. Este trabalho bibliográfico nos leva a refletir sobre o papel do arquivista na gestão documental dos sistemas de gestão da qualidade.

Cardoso e Luz (2005, p.52) permitem uma visão mais abrangente da relação recíproca que pode existir entre a gestão arquivística e a gestão da qualidade. Os autores apresentam, inclusive, padrões de gestão arquivística que podem ser utilizados para otimizar a gestão dos registros da qualidade, constatando que “sem gestão da informação, não há gestão da qualidade.”

Outras pesquisas procuram identificar o relacionamento existente entre a gestão arquivística e os sistemas de gestão da qualidade. Em outras palavras, quais as semelhanças, as diferenças e os inter-relacionamentos entre a ISO e os instrumentos arquivísticos como o Código de Classificação de Documentos (CCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), por exemplo. Segundo Vieira (2006), o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ) em seu processo de certificação ISO 9001:2000 conseguiu estabelecer um inter-relacionamento entre o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade; instrumentos desenvolvidos pela arquivista Maria Rosa Torres Suzana e sua equipe em meados de 2002. Dessa forma, houve uma atualização constante do CCD e da TTD subsidiada pela gestão dos documentos exigida pela NBR ISO 9001:2000. Em resposta a estas atualizações, os documentos que são exigidos pela norma são devidamente classificados, passando a integrar o CCD e a TTD.

Existem, ainda, estudos que mostram a adoção da qualidade pelos arquivos, na forma de métodos e programas para a construção de um serviço eficiente e que atenda os seus usuários de forma satisfatória. Estes estudos se encontram alinhados ao tema desta pesquisa.

No ano de 1996, o projeto Gestão de arquivo orientada para o cliente, da arquivista Rita São Paio recebeu o prêmio Hélio Beltrão, no 3º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, no Rio de Janeiro. O feito realizado foi à

aplicação de ferramentas da qualidade e da gestão voltada para o cliente na realidade arquivística. Foi utilizada a ferramenta Ouvindo a voz do cliente e o programa 5S na gestão arquivística tornando-se um trabalho pioneiro na área.

Essas ferramentas foram aplicadas no Arquivo Intermediário do Cosme Velho, da Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV) com os seguintes objetivos:

- padronizar rotinas e procedimentos nos arquivos setoriais dos órgãos instalados no Cosme Velho;
- otimizar o fluxo documental na Dataprev, no âmbito do Cosme Velho;
- reduzir o volume documental ao essencial, desenvolvendo na clientela a capacidade de saber separar informações úteis das informações que são simplesmente notícias;
- promover a aceitação das ferramentas de qualidade e da metodologia arquivística diminuindo as resistências às inovações;
- tornar o processo de tomada de decisões cada vez mais rápido;
- obter ganho de produtividade através da racionalização de rotinas e redução. (ESTEVEVES, 1996, p. 3).

A ferramenta Ouvindo a voz do cliente foi utilizada para “conhecer os desejos e as necessidades de seus clientes/usuários”. (ESTEVEVES, 1996, p.3). A implementação desta ferramenta se deu através de um encontro com as equipes dos arquivos setoriais da Dataprev para identificar oportunidades de melhoria no atendimento.

O programa 5S foi concebido por Kaoru Ishikawa com o objetivo de reorganizar as empresas com vistas à eficiência, a diminuição de desperdícios, a redução de custo, e a qualidade de vida dos funcionários. Os cinco sentidos foram adequados por Rita São Paio da seguinte forma: *Seiri* – senso de utilização representada pela seleção de documentos; *Seiton* – senso de organização representado pelo arranjo documental; *Seiso* – senso de limpeza representado pela conservação dos documentos; *Seiketsu* – senso de saúde representado pela padronização e *Seitsuke* – senso de disciplina representado pela continuidade e aperfeiçoamento dos instrumentos de padronização. (ESTEVEVES, 1996, p.6). São facilmente identificadas as relações “naturais” que a autora obteve para aplicação do 5S à arquivística.

O 5S também é o programa de qualidade aplicado no arquivo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE) desde 2004. Braga (2006) explica que “o difícil é começar a prática do ‘Programa 5S’, mas o exemplo é aplicado em várias organizações; e são bem sucedidas.” (BRAGA, 2006, p. 76). Por que não nos arquivos?

Na Empresa Bahiana de Saneamento (EMBASA) os resultados observados após a aplicação do 5S no arquivo foram “aumento da produtividade; melhoria da imagem do setor; melhor aproveitamento e liberação de espaço; redução de desperdícios; melhor relacionamento interpessoal da equipe; maior senso de responsabilidade.” (JESUS, 2009, p. 53). Também foram utilizadas durante a aplicação do 5S no arquivo da EMBASA, algumas ferramentas da qualidade como fluxograma, diagrama de Pareto e diagrama de causa e efeito. Certamente, as ferramentas da qualidade concorreram junto ao programa 5S para a organização das rotinas administrativas e a identificação e priorização de problemas.

A melhoria dos processos também está contemplada na gestão da qualidade em arquivos. A Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) estabeleceu uma metodologia de Gestão por Processos (GEPRO) destinada à melhoria e revisão dos processos dos seus órgãos. Esta metodologia se estendeu ao Arquivo Central (Sistema de Arquivos) com o objetivo de revisão e melhoria do processo de registro e tramitação de documentos avulsos, isto é, os documentos que, segundo o Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) da Unicamp, não estão compreendidos dentro de um processo ou expediente. A metodologia envolvia ferramentas e métodos de qualidade como fluxograma, 5W2H, *brainstorming*, ciclo PDSA, planejamento estratégico, gestão da mudança, gestão de projetos, etc. (SILVA; BARBIERI; MARTINS, 2007). A utilização de vários instrumentos e métodos indica uma preocupação global com a qualidade e que inclui uma mudança na cultura organizacional da Instituição e conseqüentemente do arquivo.

Gonçalves (2000, p.1) acredita que “as empresas são grandes coleções de processos”. Entretanto, na área de serviços, esses processos não são tão nítidos quanto na produção. Por isso, a importância de identificar os processos alvos do projeto da Unicamp: “registro e tramitação de documentos gerados internamente à Unidade, desde a sua formalização até seu encaminhamento final; e tramitação de documentos e correspondências internas ou externas a Unicamp, desde a sua

entrada na Unidade até seu encaminhamento final.” (SILVA; BARBIERI; MARTINS, 2007, p.3).

É notável o crescimento da qualidade em seus diversos aspectos nos arquivos. Contudo, ainda é mais corrente a gestão dos documentos como forma de alcance da qualidade das organizações e empresas. Arquivos que utilizam as ferramentas e métodos da qualidade de maneira formal para imprimir uma reorganização de sua estrutura, uma adequação e otimização de seus processos, um realinhamento de sua cultura organizacional, uma valorização dos seus funcionários e conseqüentemente a satisfação do usuário, ainda são poucos. Mas a tendência é que, progressivamente, e baseados nas experiências positivas dos pioneiros, muitos outros se envolvam com a gestão da qualidade.

A participação dos arquivistas, para construir essa cultura da qualidade é essencial. Braga (2006), neste sentido é enfática:

No ambiente do arquivo é importantíssimo que o profissional arquivista se envolva com os programas de qualidade cujas ações otimizam rotinas de trabalho, reduzindo custos e aperfeiçoando processos de comunicação.[...] É o arquivista quem guarda, organiza e acessa as informações. (BRAGA, 2006, p.76).

E como gestor da informação, o profissional arquivista deve conhecer tanto os pilares básicos que promovem a qualidade quanto os métodos mais atuais de gerenciamento. Deve estar atento a todos os fatores que se inter-relacionam numa mudança de cultura organizacional para que a inserção da gestão da qualidade tenha o êxito desejado. Deve conhecer os processos e ferramentas da qualidade para poder alinhá-los à sua excelência no conhecimento dos instrumentos arquivísticos. E deve construir um cenário arquivístico, não só para satisfazer seu usuário, mas para se antecipar as suas demandas.



## 2.3 Ações para a qualidade

Ações para a qualidade são aspectos da qualidade considerados na metodologia Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ). A GEIQ tem como objetivo principal operacionalizar a metodologia Seis Sigma. O Seis Sigma é uma metodologia focada na eliminação dos defeitos dos processos e tem como objetivo máximo proporcionar aos clientes um produto ou serviço próximo da perfeição. A metodologia Seis Sigma, segundo Werkema (2004), está relacionada a uma variabilidade mínima dos processos e isto representa estatisticamente 3,4 defeitos em um milhão de produtos ou serviços.

Para uma noção mais prática do que representa o Seis Sigma, Werkema (2004) utiliza uma comparação com o nível de qualidade Quatro Sigma apresentada na figura 1.

Comparação entre o padrão atual (Quatro Sigma) e a performance SEIS SIGMA	
<b>Quatro Sigma (99,38% conforme)</b>	<b>Seis Sigma (99,99966% conforme)</b>
Sete horas de falta de energia por mês	Uma hora de falta de energia elétrica a cada 34 anos
5.000 operações cirúrgicas incorretas por semana	1,7 operação cirúrgica incorretas por semana
3.000 cartas extraviadas para cada 300.000 cartas postadas	Uma carta extraviada para cada 300.000 postadas
Quinze minutos de fornecimento de água não potável por dia	Um minuto de fornecimento de água não potável a cada sete meses

Figura 1 – Comparação entre os níveis quatro e seis sigma.  
Fonte: Werkema (2004, p.16).

Este trabalho não tem como objetivo operacionalizar ou estudar a metodologia Seis Sigma, mas as ações para a qualidade que envolvem a GEIQ. A GEIQ foi proposta por Rodrigues (2010) e as ações para a qualidade representam todas as ações desde o nível estratégico até o operacional na busca da qualidade na organização.

### 2.3.1 Ações estratégicas para a qualidade

As ações estratégicas para a qualidade representam o primeiro passo na metodologia GEIQ, e são caracterizadas pelo reconhecimento da situação atual em que a organização se encontra e o estado desejado para ela. Segundo Rodrigues (2010, p.42) “as ações estratégicas têm como objetivo identificar e analisar os ambientes externo e interno de uma organização, com a finalidade de definir os caminhos adequados para atingir a qualidade e os objetivos definidos pelo nível estratégico.” Assim, é possível identificar as oportunidades e ameaças e os pontos forte e fracos da organização.

A análise do ambiente externo tem como objetivo conhecer os aspectos do macroambiente, isto é, o ambiente representado pelas forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais que agem sobre a organização de forma indireta, implicando positiva ou negativamente na organização ou no ambiente da organização. O ambiente da organização tem ação direta sobre a organização e é representado pelos *stakeholders*. (RODRIGUES, 2010).

Michael Porter (1980), grande estudioso da vantagem competitiva, através de seu modelo das forças exercidas na organização pelo microambiente, explica as forças que influenciam a organização: a ameaça de novos concorrentes, a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e o poder de barganha dos fornecedores. Para conhecer e poder analisar o macro e o microambiente da organização é necessário identificar as tendências do mercado e da sociedade.

Conforme Rodrigues (2010) a análise do ambiente interno exige o conhecimento dos objetivos, da situação e dos potenciais organizacionais, físicos, tecnológicos e humanos da organização. Analisar o ambiente interno é conhecer os

pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes, e identificar as oportunidades e ameaças no ambiente externo.

A análise do ambiente interno da organização não pode prescindir o estabelecimento do negócio, da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e das estratégias que refletem o “ser” da organização. Oliveira (2001, p. 71) diz que “a missão representa a razão de ser da empresa.” De fato, a missão abrange muito mais do que o que está escrito no estatuto da organização ou com os produtos ou serviços que presta, mas, “deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade ambiente externo.” (KOTLER, 1980, p.83).

Para conceituar visão busca-se o entendimento de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) que consideram que a visão “é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar.” Pode-se inferir que a visão é o impulso que move a organização na direção do futuro, em busca de resultados que reflitam seus objetivos, de acordo com o cenário apresentado. Os autores observam ainda que as declarações de visão refletem os valores de uma organização, isto é, os princípios que norteiam as ações, que determinam uma escolha ética e tem uma forte relação com os *stakeholders*.

Os objetivos constituem o alvo, aquilo que a organização pretende atingir. Normalmente, as organizações estão balizadas por um objetivo geral e por vários objetivos específicos; o desdobramento dos objetivos é imprescindível para que todos na organização possam conhecê-los e atingi-los. A estratégia, segundo Oliveira (2001) deve estar alinhada a missão, a visão e aos valores. Ela é o caminho, a escolha da organização de como vai competir no mercado.

Rodrigues (2010) aponta também, os componentes estratégicos mais utilizados no atual contexto produtivo: *empowerment*, empreendedorismo, *dowsinzing*, capital intelectual, alianças estratégicas e globalização. (Quadro 3).

Componentes estratégicos, para Rodrigues (2010, p.48) são:

[...] filosofias, técnicas ou posturas que a organização deve tomar como base, background, ao desdobrar as estratégias em ações táticas ou setoriais, com o objetivo de disseminar em toda a organização normas ou valores com vistas a prepará-la para os processo de mudança para a qualidade diante dos resultados obtidos na Análise S.W.O.T.

Neste sentido, o autor insiste na importância da correta definição e disseminação dos componentes estratégicos por meio dos desdobramentos das estratégias para o sucesso do processo de qualidade.

<b>Empowerment</b>	<b>Downsizing</b>
O Componente Estratégico <i>Empowerment</i> busca preparar a organização para atribuir poder de decisão aos diversos níveis gerenciais, com o objetivo de tornar as decisões mais próximas dos fatos sobre os quais elas refletirão.	O Componente Estratégico <i>Downsizing</i> tem como objetivo preparar a organização para minimizar os custos e enxugar a estrutura organizacional, otimizando os processos de trabalho e as tarefas em nível individual: atingir o mesmo objetivo, com menos recursos materiais, menos pessoal e menos trabalho.
<b>Alianças Estratégicas</b>	<b>Empreendedorismo</b>
O Componente Estratégico Alianças Estratégicas busca criar na organização um clima favorável para futuras parcerias com clientes, fornecedores ou concorrentes, através de joint-ventures, franquias, fusões, consórcios, entre outros.	O Componente Estratégico Empreendedorismo busca preparar a organização para criar espaços, hábitos, práticas e valores nas pessoas, com foco à inovação, liberdade para criar e ousadia de inventar.
<b>Capital Intelectual</b>	<b>Globalização</b>
O Componente Estratégico Capital Intelectual busca preparar a organização para maximizar e valorizar o conhecimento profissional e organizacional em todas as etapas e setores das ações produtivas.	O Componente Estratégico Globalização busca preparar a organização para atingir uma mentalidade e visão global e interdisciplinar; pensar globalmente, agir regionalmente.

Quadro 3 – Componentes estratégicos utilizados atualmente.

Fonte: Rodrigues (2010, p.51).

Conforme Rodrigues (2010, p. 51) “um processo de qualidade deve ter início no desenvolvimento das ações estratégicas.” Esta afirmação revela que sem conhecer a si mesma e ao ambiente em que está inserida, uma organização não poderá alcançar a qualidade desejada. Sem reconhecer sua missão e aonde deseja chegar é difícil traçar um caminho estratégico para seus objetivos.

### 2.3.2 Ações estruturais para a qualidade

Mintzberg refere-se à estrutura de uma organização como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.” (1995, p. 10). Percebe-se que o foco do conceito se mantém na divisão e coordenação das tarefas. Na perspectiva de Oliveira, estrutura organizacional é “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.” (1998, p.85). Neste conceito, o fluxo de comunicações e decisões são essenciais na divisão de atividades enquanto facilitadores do próprio processo de coordenação das tarefas. A eficácia da estrutura organizacional depende do conhecimento e da interação entre os diversos atores do sistema.

Assim como as próprias estruturas organizacionais, o conceito de estrutura organizacional evoluiu, transformou-se. De uma visão apenas de divisão de tarefas e demonstração de hierarquia passou a ter uma postura mais dinâmica acompanhando as mudanças organizacionais e fundamentando-se como fator importante na busca de competitividade na organização.

Rodrigues (2010) explica que foram os aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos, ambientais, organizacionais e estratégicos envolvidos no conceito de estrutura que substituíram “os rígidos departamentos convencionais por uma estrutura altamente flexível, dinâmica e ágil.” (2010, p.56). O autor destaca entre as funções básicas das estruturas organizacionais: a operacionalização e viabilização da base do sistema organizacional, a viabilização e realização de processos e produtos organizacionais, a minimização ou redução das influências das variáveis individuais sobre a organização e a determinação de um contexto no qual o poder é

exercido, as decisões tomadas e são executadas as atividades das organizações. (RODRIGUES, 2010).

Segundo Rodrigues (2010) há quatro grandes fatores que têm condicionado o tipo de estrutura organizacional. São eles: o tamanho, a tecnologia, o ambiente e a estratégia. Essa afirmação corrobora com a Teoria da Contingência Estrutural<sup>6</sup>, que parte da perspectiva de que as ações organizacionais dependem do inter-relacionamento e dos ajustamentos constantes da organização com o ambiente. Assim, o formato da organização mudaria de acordo com suas contingências, isto é, de acordo com todas as possibilidades que se apresentassem à organização. As organizações podem mudar de tamanho, por exemplo, envolver-se ou depender de novas tecnologias, fazer parte de determinados ambientes, ou ainda tomar caminhos específicos e formular estratégias.

Quanto ao tamanho, Hall (1984) utiliza as palavras de Kimberly, quando diz que o tamanho de uma organização possui a capacidade física, o pessoal disponível, os insumos e produtos e os outros recursos como bens e riquezas como componentes. (KIMBERLY<sup>7</sup>, 1976 apud HALL, 1984, p.39). A quantidade de funcionários e de produção, os clientes e os recursos são as características mais claras para se identificar o tamanho de uma organização.

A tecnologia também influencia a estrutura da organização. Identifica-se esta relação pela simples comparação entre a pequena produção artesanal e as grandes produções através de máquinas modernas. A diferença se estabelece entre a produção unitária com poucos níveis hierárquicos e pouca ou nenhuma automação com a produção contínua que é baseada em vários níveis hierárquicos, forte automação e grande produção. Certamente o desenho organizacional será distinto entre os dois tipos de produção. (DONALDSON, 1999).

É impossível que uma organização não seja afetada pelo seu ambiente e isto se reflete sobremaneira no tipo de estrutura desta organização. O comportamento do mercado, flexível ou rígido, ambientes competitivos ou de cooperação determinarão o melhor tipo de estrutura para a organização. A estratégia é o caminho escolhido pela organização para chegar aos objetivos propostos, dessa

---

<sup>6</sup> Aprofundamento em: DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. Sao Paulo: Atlas, 1999. v1.

<sup>7</sup> KIMBERLY, J. R. Organizational size and the structuralist perspective: a review critique and a proposal. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.21, n.4, p. 577-597, dez. 1976.

forma, independente se estiver no âmbito corporativo ou operacional, também pode condicionar o tipo de estrutura de qualquer organização.

Conforme Rodrigues (2010) a dinâmica de fatores como tamanho, tecnologia, ambiente e estratégia vêm modificando as estruturas das organizações. Assim, pode-se identificar várias estruturas organizacionais: linear, funcional, linha-*staff*, divisional, por projetos, matricial e em rede.

A estrutura organizacional linear é a mais simples que existe. As características deste tipo de estrutura organizacional, segundo Oliveira (1998), são a autoridade baseada na hierarquia, as linhas formais de comunicação baseadas no organograma da organização, a centralização de decisões. (Figura 2). Este tipo de estrutura pode ser utilizada por organizações pequenas ou que estejam em seus estágios iniciais; quando existem tarefas padronizadas e rotineiras e em organizações de vida curta e que estão mais preocupadas com a rapidez do trabalho. (CHIAVENATTO, 1998).

Segundo Oliveira (1998) as vantagens que a estrutura linear apresenta referem-se à própria simplicidade, revelando-se em clareza de responsabilidades e facilidade para implementação. No entanto, pode se apresentar como uma estrutura rígida, inflexível e com monopólio de decisões.

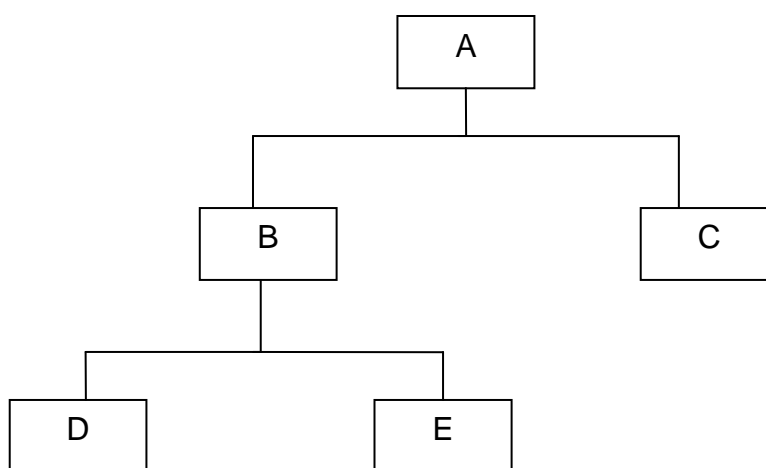


Figura 2 – Estrutura linear.  
Fonte: Oliveira (1998, p.33).

A estrutura organizacional funcional, segundo Oliveira (1998), possui como características a autoridade exercida pelo conhecimento especializado, uma comunicação mais direta, uma descentralização das decisões e uma ênfase nas especializações. (Figura 3). As vantagens dessa estrutura são a especialização e a rapidez nas comunicações. Como desvantagens o autor aponta a diluição do comando, a perda da visão de conjunto e a preocupação dos especialistas com suas próprias funções gerando conflitos organizacionais.

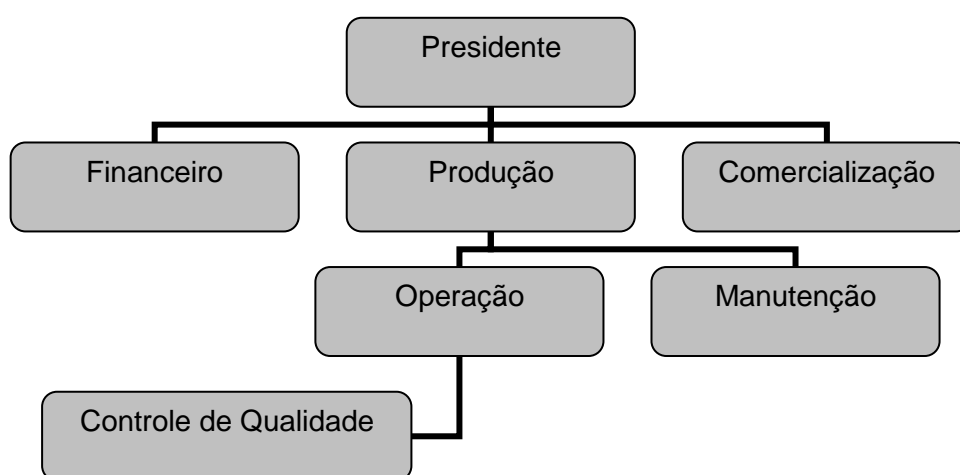


Figura 3 - Estrutura funcional.  
Fonte: Rodrigues (2010, p.58).

A combinação dos elementos da estrutura em linha e da estrutura funcional gerou a estrutura organizacional linha-*staff*. A responsabilidade por esta combinação foi à ineficiência da estrutura linear quando as tarefas tornaram-se complexas pelo crescimento das empresas. Assim, à estrutura linear são criados “pontos” de apoio que farão as atividades especializadas, permitindo que quem esteja na linha preocupe-se com os objetivos básicos da organização. O *staff* pode ser, por exemplo, um assessor jurídico que não está na linha e por isso não recebe ordens diretamente, mas se encontra numa posição de apoio e assessoria. Segundo Oliveira (1998) a estrutura organizacional linha-*staff* tem como características a coexistência dos dois tipos de estrutura o que representa a mistura da comunicação formal com a direta, a separação entre os órgãos operacionais e de apoio, a convivência da autoridade hierárquica com a autoridade de *staff*,



especializada. Neste sentido, há que se manter o equilíbrio desta estrutura para que não haja conflitos entre os profissionais que trabalham na linha e no *staff*.

Segundo Oliveira (1998) a estrutura organizacional divisional agrupa funções de acordo com a demanda de clientes, mercados e produtos. Uma organização pode, portanto, ter divisões separadas para determinados produtos, como por exemplo, as divisões de produtos não *lights* e *lights*. Ou ainda por área geográfica, com pólos em determinadas cidades ou regiões. (Figura 4). Esta estrutura possui maior autonomia de funcionamento e encontra espaço em empresas que estejam em expansão, introduzindo-se em vários segmentos ou territórios ou ainda atendendo a clientes diferenciados. (OLIVEIRA, 1998).

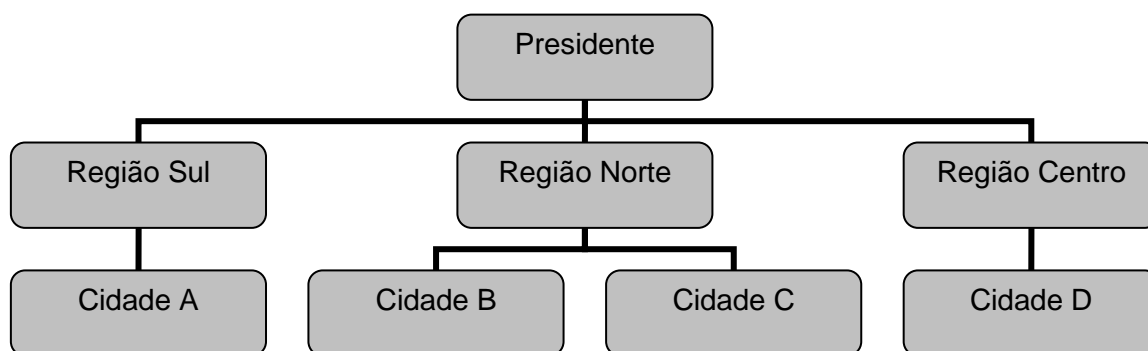


Figura 4 – Estrutura divisional geográfica.  
Fonte: Rodrigues (2010, p.59).

Segundo a norma “Gestão da qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos”, projeto é um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com data para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 2). Por este conceito é possível depreender que para que um projeto tenha sucesso é essencial ter objetivos bem definidos e recursos suficientes para o desenvolvimento das tarefas requeridas. A estrutura organizacional por projetos surgiu da necessidade de integrar as atividades de projetos à organização já que a estrutura funcional não satisfazia com eficiência o controle dos projetos. Esta estrutura tem como vantagens a autoridade única do gerente de projeto, a

comunicação facilitada, a identidade entre os participantes do projeto e repostas mais rápidas ao cliente. (KERZNER, 2002).

Assim como a estrutura linha-*staff*, a estrutura organizacional matricial combina os elementos de dois tipos de estrutura, a funcional e a divisional. Esta estrutura procura aproveitar as vantagens das duas estruturas e amenizar ou evitar suas desvantagens. As funções especializadas da estrutura funcional são aliadas da competência em criar e desenvolver produtos e dos projetos da estrutura divisional. Há três condições que devem existir simultaneamente para que seja utilizada a estrutura matricial. Machado e Silveira (1998) utilizam as palavras de Tomasko para citar estas condições:

(1) em duas ou mais atividades críticas da empresa há necessidade de uma tomada de decisão altamente coordenada; (2) o trabalho a ser feito é extremamente complexo e deve ser executado em meio a condições de grandes incertezas; e (3) vários recursos vitalmente necessários para executar o trabalho são extremamente necessários. (TOMASKO<sup>8</sup>, 1992, apud MACHADO; SILVEIRA, 1998, p.40).

A estrutura organizacional matricial do ponto de vista de Chiavenatto é apresentada na figura 5.

A estrutura organizacional em rede consiste no entrelaçamento apresentado por um conjunto de empresas. Há um escritório central que administra o inter-relacionamento entre as empresas, com a característica de transferir a terceiros as atividades que puderem ser realizadas com menos custos e mais eficiência. Segundo Silva (1994) a estrutura organizacional em rede deve ser flexível, adaptável e as empresas devem agir com reciprocidade. Neste tipo de estrutura, o fluxo de informações é mais ágil, as respostas são mais rápidas, o planejamento e o controle são descentralizados, os clientes são beneficiados pela preocupação maior com o aspecto qualidade.

---

<sup>8</sup> TOMASKO, R.M. **Downsizing**: reformulando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Brooks, 1992.

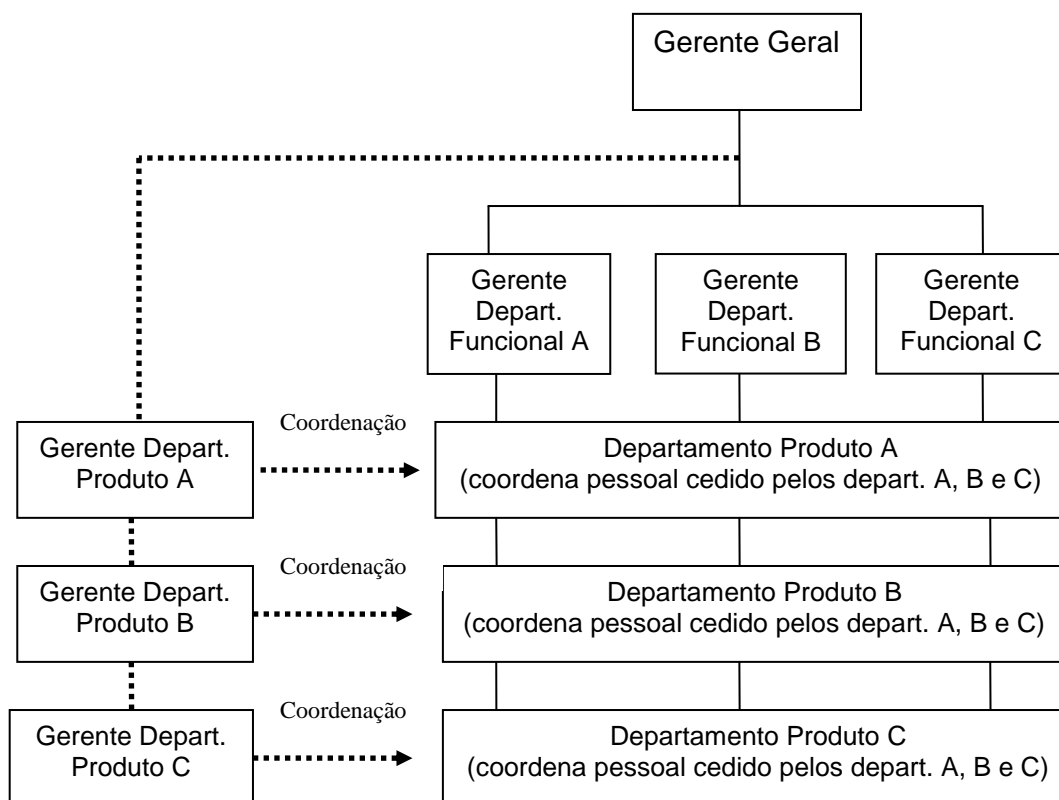


Figura 5 – Estrutura matricial.  
Fonte: Chiavenatto (1998, p. 677).

Rodrigues (2010, p.61) sustenta que “o conceito organizacional busca viabilizar a integração da gestão, para melhoria da qualidade, não só no nível interno, mas em todo o ambiente da organização.” Assim, com a estrutura organizacional adequada pode se obter o fluxo e eficácia dos processos, uma base segura para as ações estratégicas, uma comunicação eficiente entre os colaboradores, proporcionando interação e comprometimento e fazendo com que a empresa seja eficiente em todas as suas áreas.

### 2.3.3 Ações comportamentais para a qualidade

Por muito tempo, as empresas preocuparam-se quase que somente com seus produtos. A produção era a grande balizadora de todas as funções e atividades da empresa e centralizadora das questões que se referiam à qualidade. De fato, nas

eras de Inspeção e Controle Estatístico da Qualidade a responsabilidade pela qualidade era do Departamento de Inspeção e do Departamento de Engenharia e Produção. Entretanto, com a chegada das eras da Garantia da Qualidade e Gerência Estratégica da Qualidade, a responsabilidade voltou-se para toda a empresa, envolvendo todos os colaboradores e exigindo da empresa uma visão e postura diferentes com relação aos seus funcionários. Rodrigues (2010) afirma que não é suficiente ter estratégias e planos bem elaborados, mas é essencial ter colaboradores comprometidos e empreendedores, pois atuam como atores principais de todo o processo de qualidade. O autor explica também que as ações comportamentais têm dois papéis fundamentais em um processo de qualidade: “buscar o comprometimento do colaborador diante das causas e objetivos definidos pela organização e preparar o colaborador para os processos de mudanças, capacitando-o com uma visão empreendedora.” (RODRIGUES, 2010, p. 65). Neste sentido, são fundamentos das ações comportamentais a relação existente entre comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), e entre empreendedorismo e oportunidades.

A QVT envolve as pessoas, o trabalho e a organização e por isso pode ser o suporte para a busca do comprometimento dos colaboradores. França (1997) acredita na origem do conceito de QVT a partir da medicina psicossomática que critica a visão meramente biológica do indivíduo, buscando entender o ser humano de forma holística e pela interação com o espaço social em que vive. A autora considera a QVT “o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.” (FRANÇA, 1997, p. 80). Esse conceito, no entanto, aborda questões mais amplas que simplesmente oferecer condições de trabalho aos colaboradores, como sugere a própria pesquisadora.

No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações política e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (FRANÇA, 1997, p. 80).

Por essa ampla gama de aspectos da QVT descritos por França é que Rodrigues (2010, p.69) afirma que para implantar e manter programas de QVT são necessários “sofisticados e criteriosos estudos e postura técnica contextualizada.” Segundo o autor, sete categorias de análise devem ser priorizadas na implantação e manutenção de programas de QVT. (Figura 6).



Figura 6 – Sete categorias de análise da QVT.  
Fonte: Rodrigues (2010, p. 69).

Para Rodrigues (2010) é essencial um realinhamento da cultura organizacional e da estrutura e filosofia da organização. É imprescindível a valorização do homem e do capital, bem como, o estabelecimento de um projeto para os cargos e integração não somente das diversas atividades e departamentos da organização, mas de seus indivíduos de forma social. Por fim, é importante que a organização do trabalho esteja baseada em tarefas motivadoras e processos eficazes e que o conjunto representado pelas condições fornecidas pela organização e as habilidades do indivíduo possa conduzir a resultados eficientes.

Sendo assim, para melhorar o nível de QVT no trabalho é necessário identificar-se as categorias de análise que não estão correspondendo às expectativas, bem como identificar aquelas em posições críticas para que se crie programas específicos e contextualizados a realidade da organização. (RODRIGUES, 2010).

O segundo aspecto relacionado às ações comportamentais para qualidade é o empreendedorismo que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente. Dolabela (1999) explica que o termo empreendedorismo é originário na palavra francesa *entrepreneur* e se aplicava aos homens envolvidos com operações militares. Diferentes correntes de pensamento pesquisaram o tema empreendedorismo, mas duas importantes correntes de pensadores fizeram com que o termo recebesse atenção especial, principalmente a partir da década de 1980. Os economistas, na pessoa principal de Joseph Schumpeter, consideraram o contexto empresarial e viram o empreendedor no proprietário de empresas. Para Schumpeter (1949) apud Dornelas (2001, p.37) “[...] empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais.”

A segunda corrente, dos comportamentalistas, teve como pensadores destaques o sociólogo Max Weber e o psicólogo David McClelland. Esta corrente associou o empreendedorismo às questões comportamentais representadas pela intuição, inovação e capacidade de mudar. (DOLABELA, 1999). Os estudos dos comportamentalistas buscavam identificar e definir as características do empreendedor e compreender as razões que fazem com que uma pessoa empreenda. Conforme Leite (2002) David McClelland estudou os elementos que concorriam para que os empreendedores desenvolvessem seus empreendimentos e encontrou como o fator mais forte o desejo e a necessidade de realização. Acreditando no ser humano como um produto do meio em que vive, McClelland explica que quanto mais empreendedores existirem em uma comunidade ou sociedade e quanto mais valor tiver para esta comunidade os empreendimentos, maior será a absorção das características empreendedoras por esta comunidade.

Pode-se pensar, portanto, que uma organização que promove o empreendedorismo em seu meio pode desenvolver estas características em seus colaboradores. O que não exclui a possibilidade de que empreendedores se insiram num contexto organizacional já formado. A literatura os apresenta como intra-empreendedores, empreendedores corporativos ou empreendedores internos, isto é, o colaborador que identifica oportunidades de negócio para a organização, inova e tem um potencial criativo, que mostra os caminhos e antecipa as soluções. Nas palavras de Schindwein:

O velho modelo do profissional de sucesso, aquele que saía das melhores universidades, iniciava sua carreira, subindo cada degrau na hierarquia rígida e verticalizada da empresa, está em declínio, pois em seu lugar existem novos caminhos para trilhar uma vida profissional brilhante. A atitude é que faz a diferença. Mais do que nunca o mercado valoriza quem sabe empreender. São profissionais inovadores, inquietos, que quebram as regras, correm atrás de seus sonhos e sabem reconhecer oportunidades. Não importa se o empreendedor é funcionário de uma empresa ou se está tocando seu próprio negócio. Inovação depende basicamente de como a pessoa encara sua vida, e não do lugar em que está trabalhando. (SCHLINDWEIN, 2004, p.52).

Vários autores definiram as características do empreendedor e mais especificamente dos empreendedores de sucesso. As principais, de acordo com Dornelas (2001), Pati (1995), Timmons<sup>9</sup> e Hornaday<sup>10</sup> (1994, 1982) apud Dolabela (1999, p. 37) são:

- a) são visionários;
- b) sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- c) são determinados e dinâmicos;
- d) são líderes e formadores de equipe;
- e) estabelecem uma rede de contatos (*networking*);
- f) assumem riscos calculados;
- g) criam valor para a sociedade;
- h) sabem fixar metas e alcançá-las;
- i) têm forte intuição;
- j) têm alto comprometimento;
- k) são orientados para resultados;
- l) buscam informações;
- m) sabem captar e controlar recursos;
- n) têm um modelo, ou pessoa que os influencia;
- o) são criativos na solução de problemas;
- p) administram necessidades e frustrações;
- q) administram o tempo de maneira eficiente.

---

<sup>9</sup> TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st Century**. 4th ed. Burr Ridge, Illinois: Irwin Press, 1994.

<sup>10</sup> HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1982.

Rodrigues (2010, p.73) diz que o "empreendedorismo tem como base a inserção eficaz do trabalhador no processo produtivo com foco nos objetivos e no negócio da organização, independente do setor e da posição hierárquica, o que não é um processo natural e simplista." Ele explica que a troca entre empresa e colaboradores deve estar baseada não somente na questão monetária, mas em benefícios profissionais e pessoais. Empresas que têm no salário a única moeda de troca favorecem a acomodação de seus colaboradores, o que não é condizente com a busca por melhores resultados. Para ter colaboradores empreendedores, a empresa precisa oferecer ambiente propício ao desenvolvimento das potencialidades necessárias do empreendedor.

Rodrigues (2010, p. 73) apresenta uma metodologia chamada Busca do Empreendedorismo, que tem como finalidade romper com a zona de conforto que alguns colaboradores se encontram. É composta de três etapas:

Autoconhecimento do colaborador no nível pessoal e profissional, apresentação ao colaborador das crescentes exigências do mercado; da nova realidade organizacional, interna e externa [...] e conscientização e adaptação do colaborador aos objetivos e novos valores e procedimentos da organização. (RODRIGUES, 2010, p.73).

Esta metodologia busca sair da zona de conforto, passar pelas mudanças necessárias (zona de mudança) para chegar à zona do empreendedorismo. Nesse caminho, o colaborador questiona seus valores e sua postura, o que oportuniza novos posicionamentos. Revê seus procedimentos e flexibiliza-se para as mudanças pessoais.

É essencial que este processo seja conduzido por quem entenda o que envolve e representa uma mudança organizacional: resistência e até mesmo desistência de alguns colaboradores e momentos de instabilidade e incertezas. Kuhn (1995) diz que entre um paradigma<sup>11</sup> e outro existe uma crise, questionamentos a respeito de necessidades não mais atendidas. Organizações

---

<sup>11</sup> Os paradigmas são a maneira vigente de ver o mundo. Estão relacionados à ideia de que os grandes progressos da ciência não resultam de mecanismos de continuidade, mas de mecanismos de ruptura. Quando há contradições ou necessidades não atendidas por um paradigma, inicia-se uma "revolução" e o paradigma não mais satisfatório é quebrado dando espaço ao surgimento de um novo paradigma. Ver: KHUN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1995.



empreendedoras prevêm as crises e preparam-se e aos seus colaboradores para os novos paradigmas.

#### 2.3.4 Ações operacionais para a qualidade

As ações operacionais para a qualidade são representadas pelas ferramentas, métodos e técnicas utilizados para a melhoria da qualidade. Rodrigues (2010) dividiu as ações operacionais em três grandes campos: ferramentas e técnicas para a melhoria dos processos e da qualidade, confiabilidade e análise das falhas para a melhoria da qualidade e programas e métodos para a melhoria da qualidade.

As ferramentas, técnicas e métodos da qualidade desenvolveram-se à medida do incremento do próprio Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT). São ferramentas de apoio que viabilizam as ações gerenciais, possibilitam a otimização dos processos, colaboram para a identificação e compreensão de problemas.

##### 2.3.4.1 Ferramentas e técnicas para a melhoria da qualidade

Lins (1993) dividiu as ferramentas da qualidade em básicas e complementares. As básicas, diz o autor, são as que auxiliam na análise de problemas e as complementares servem como complemento à utilização das ferramentas básicas ou de apoio em sua utilização. Com relação às ferramentas básicas Lins (1993, p.153) completa, dizendo que “[...] são o ‘arroz com feijão’ da engenharia da qualidade. O seu uso intensivo pode representar, entre outros aspectos, um ponto de partida para a melhoria no ambiente de trabalho e para a redução de custos operacionais.”

Mezomo (1995) distingue as ferramentas entre estratégicas ou gerenciais, representadas pelas ferramentas de identificação e análise de problemas, de geração de ideias, estabelecimento de prioridades e compreensão dos processos. E

estatísticas ou quantitativas, que buscam a medição de desempenho, reduzem a variabilidade e fornecem dados específicos para tomada de decisão. Existem ainda, as sete novas ferramentas da qualidade, voltadas para o planejamento da qualidade. Conforme Dellaretti Filho (1996) a lacuna existente no tratamento de dados não numéricos foi responsável pelo surgimento das ferramentas do planejamento da qualidade. Elas respondem as questões que envolvem, por exemplo, a satisfação de clientes, as vendas não realizadas, as causas de problemas e a motivação de equipes.

O quadro 4 apresenta uma compilação das ferramentas da qualidade. Por motivos didáticos, estão divididas em básicas, complementares e gerenciais.

<b>FERRAMENTAS DA QUALIDADE</b>	
<b>BÁSICAS</b>	Fluxograma
	Lista de verificação
	Histograma
	Diagrama de pareto
	Diagrama de causa e efeito
	Carta de controle
	Gráfico de dispersão
<b>COMPLEMENTARES</b>	<i>Brainstorming</i>
	<i>Checklist</i>
	Técnica nominal de grupo
	Análise de campo de forças
	Análise de capacidade de processo
<b>GERENCIAIS</b>	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
	Diagrama de matriz
	Diagrama de priorização
	Diagrama de árvore
	Diagrama do processo decisório
	Diagrama de setas

Quadro 4 – Ferramentas da qualidade.

Fonte: Compilado de LINS (1993), VERGUEIRO (2002), RODRIGUES (2010), WERKEMA (1995), DELLARETTI FILHO (1996).

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto ferramentas da qualidade. Serão apresentadas, portanto, as principais ferramentas e mais voltadas à rotina do trabalho. São elas: as ferramentas básicas e as ferramentas auxiliares.

#### a) Fluxograma

O fluxograma é um instrumento gráfico. Os símbolos usados no fluxograma descrevem e mapeiam as diversas etapas de um processo, de forma ordenada e com uma sequência lógica. Pelo fluxograma pode-se identificar o tempo, a produtividade, a confiabilidade ou a capacidade do processo. Também é possível identificar erros, duplicidade e tarefas sem valor agregado. (RODRIGUES, 2010).

A construção do fluxograma deve estar associada à análise de todas as fases do processo. Para quem serve esta fase? Quem a executa? Como podemos simplificar esta atividade? Essas são algumas questões a responder para que a padronização da rotina pelo fluxograma mostre os relacionamentos entre as diversas atividades e atores que participam do processo e torne o trabalho eficaz e mais rápido.

#### b) Lista de verificação

A lista de verificação, segundo Rodrigues (2010, p. 120) “é um formulário físico ou virtual para tabular dados de uma observação amostral, identificando a frequência dos eventos previamente selecionados em um período determinado.” A importância da lista de verificação se concentra na obtenção de informações para tomada de decisão, por isso, é imprescindível que os dados sejam coletados observando a forma e o período estabelecidos e processados e analisados de maneira consistente.

### c) Histograma

Histograma é um gráfico de barras verticais de distribuição de frequência de dados numéricos. Ele permite interpretar grande volume de dados e visualizar como eventos que se repetem, variam no tempo.

A montagem do histograma demanda a escolha de um processo e a definição do indicador de desempenho a ser considerado. Deve-se determinar o período de análise ou a quantidade de dados e realizar os cálculos para posterior construção do histograma. (RODRIGUES, 2010). A configuração do histograma explica o tipo de variação ocorrida. Histogramas com frequência mais alta no centro, decrescendo gradualmente para as pontas de maneira simétrica são considerados de distribuição Normal. Esta configuração ocorre frequentemente em processos que estão padronizados, estabilizados. Nem todos os histogramas se apresentam desta forma e suas configurações deverão ser analisadas para que se identifiquem os problemas que ali estão representados. (WERKEMA, 1995).

### d) Diagrama de Pareto

Vilfredo Pareto, sociólogo e economista italiano, estudando a distribuição de riqueza no seu país no século XIX, deparou-se com uma distribuição desigual de renda entre a população. Calculada matematicamente, essa desigualdade representava a concentração de 80% da riqueza nas mãos de 20% da população. A mesma ideia foi aplicada à indústria, comprovando que os problemas se comportavam de forma semelhante; a partir daí esse conceito se estendeu por toda a área da Administração. (VERGUEIRO, 2002).

O diagrama de Pareto utiliza a relação 20/80 para identificar os problemas prioritários num processo e hoje é largamente utilizado em todos os níveis organizacionais. Apresenta-se como um gráfico de barras verticais e deve ser construído com base em uma lista de verificação. (RODRIGUES, 2010).

#### e) Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, segundo Werkema (1995, p.101) “[...] é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado.” Este diagrama é também chamado de diagrama espinha de peixe e diagrama de Ishikawa. Espinha de peixe pelo formato gráfico que apresenta e diagrama de Ishikawa por ter sido desenvolvido pelo engenheiro Kaoru Ishikawa.

Este diagrama utiliza variáveis 4M (método, mão-de-obra, material e máquina) 4P (políticas, procedimentos, pessoal e planta) e 4V (viabilidade do projeto, viabilidade física, viabilidade financeira e viabilidade de apoio). Ao 4M, algumas empresas têm acrescentado mais 3Ms: a medição, o meio ambiente e o *management*. Para elaborar um diagrama de causa e efeito é necessário realizar previamente um *brainstorming* ou alguma outra técnica que envolva equipes de trabalho. (RODRIGUES, 2010).

#### f) Carta de controle

Segundo Werkema (1995) todos os processos apresentam variabilidade. A variação inevitável de produtos e serviços deve-se a mudanças nos fatores que compõem o processo, caracterizados por máquinas, condições ambientais, matérias-primas, fornecedores. O CEP é utilizado para controlar essa variabilidade considerando os limites de especificação e os limites de controle. Os limites de especificação são definidos pelo órgão regulador ou pelo cliente e os limites de controle indicam a situação desejada e o desempenho do processo. Para Rodrigues (2010) a carta de controle é uma forma de explicitar o CEP. Nas palavras de Werkema (1995, p. 198) “os gráficos (cartas) de controle são ferramentas para o monitoramento da variabilidade e para a avaliação da estabilidade de um processo.”

A carta de controle foi desenvolvida pelo matemático e estatístico Walter Shewart e por este motivo também é chamada de Carta de Shewart.

#### g) Gráfico de dispersão

De acordo com Werkema (1995) um processo possui variáveis que estão relacionadas aos fatores máquinas, mão-de-obra, condições ambientais, matéria-prima, etc. Assim, com relação às condições ambientais, pode se pensar na variável temperatura ou umidade. Conforme Rodrigues (2010, p.174) “a análise de dispersão é uma ferramenta que permite identificar a existência e a intensidade do relacionamento (correlação –  $r$ ) entre duas variáveis.” Em outras palavras, o que acontece a uma variável se a outra se alterar? O gráfico de dispersão pode mostrar a influência positiva ou negativa entre as variáveis.

#### h) *Brainstorming*

Conforme Rodrigues (2010, p. 159) “*Brainstorming* ou Tempestade Cerebral é uma técnica para auxiliar uma equipe a gerar/criar diversas ideias no menor espaço de tempo possível.” O objetivo desta ferramenta é maximizar o fluxo de ideias, com foco na criatividade e na capacidade analítica do grupo. No *brainstorming*, todas as ideias devem ser vistas por todos e nenhuma ideia pode ser criticada ou rejeitada.

#### i) *Checklist*

O *checklist* é uma ferramenta bem simples de ser utilizada, mas importante para a verificação de procedimentos repetitivos ou padronizados. Vergueiro (2002)

diz tratar-se de uma lista ou relação previamente definida de atividades ou itens que devem ser verificados em cada processo. Podem ser individuais e coletivos, e se forem coletivos deverão estar afixados em local visível por todos. Não há modelos definidos, são construídos e adaptados às necessidades da organização.

j) Técnica nominal de grupo

É uma técnica semelhante ao *brainstorming*, no entanto, busca formalizar e controlar o processo de sugestões. O problema a ser atacado também decorre de análise dos participantes da técnica nominal de grupo, isto é, o problema não aparece como decisão única da diretoria ou de uma gerência. (VERGUEIRO, 2002, p.65). Normalmente é realizado por grupo especialista no problema a ser solucionado.

k) Análise do campo de forças

A análise do campo de forças foi desenvolvida pelo sociólogo Kurt Lewin e tem como objetivo diagnosticar situações e propor resultados. Em qualquer situação há forças de propulsão e forças de contenção que influenciam diretamente nos resultados dessa situação. Essa técnica identifica essas forças que podem induzir ou restringir uma situação desejada. A análise do campo de forças estimula a criatividade na solução do problema e permite a visualização e priorização das forças mais influentes. (VERGUEIRO, 2002).

l) Análise da capacidade do processo

Rodrigues (2010, p. 150) explica que “a capacidade de um processo é sua variabilidade diante do intervalo de tolerância fixado, após a sua otimização e

estabilização. Um processo é considerado estável quando se encontra sobre controle.” A análise gráfica da capacidade de um processo consiste na comparação de histogramas ou gráficos de sequências construídos para a característica da qualidade de interesse com os limites de especificação. Esses gráficos são construídos a partir da carta de controle. Werkema (1995) afirma que somente os processos estáveis devem ter sua capacidade avaliada. A autora explica que se o processo não está estável, então possui um comportamento imprevisível e não faria sentido avaliar a sua capacidade.

#### 2.3.4.2 Confiabilidade e análise das falhas para a melhoria da qualidade

As falhas nos processos são inevitáveis e podem ter como causa diversos fatores. Segundo Rodrigues (2010) os fatores mais significativos são os componentes físicos e os colaboradores. Mas é possível identificar, analisar e minimizar as falhas dos processos. O autor divide o diagnóstico de falhas em quatro etapas: “detecção de falhas, isolamento de falhas, identificação de falhas e análise da falha,.” (RODRIGUES, 2010, p.218).

As ferramentas mais utilizadas para analisar as falhas são: análise de modos e efeitos de falhas (FMEA), análise de árvore de falhas (FTA) e prevenção das falhas humanas (*Poka-yoke*).

O FMEA é uma ferramenta que busca, em princípio, evitar que ocorram falhas no produto ou processo, utilizando para tanto, a análise das falhas potenciais e das propostas de ações de melhoria. O objetivo do FMEA é

identificar, delimitar e descrever as possíveis não-conformidades (modo de falha) de um processo, seus efeitos e causas, e criar condições organizacionais para minimizá-los ou eliminá-los, através de ações de prevenção estruturada e realiza em prazo e por profissional devidamente indicado. (RODRIGUES, 2010, p. 228).

Para concepção do FMEA é necessário definir o processo e a equipe participante. Esta equipe deverá ser preferencialmente multidisciplinar para



possibilitar a visão de todas as áreas que envolvam o processo. É definida, então a não-conformidade (modo de falha) e são identificados os defeitos. Analisando-se os defeitos, identificam-se suas causas, selecionando a causa básica e agindo através de ações de prevenção. Apesar de ser usada, inicialmente, nos projetos de novos produtos e processos, passou a ser utilizada na diminuição de falhas de produtos e também na prevenção de falhas de processos administrativos. (RODRIGUES, 2010).

A análise de árvore de falhas possibilita analisar e estruturar as falhas através de uma árvore de decisões. A visualização das ocorrências indesejadas é facilitada pela apresentação gráfica. Rodrigues (2010) explica que a FTA é útil para análise de falhas sistêmicas, com causas complexas e dependentes. A árvore deve ser desdobrada até o nível de competência do setor que patrocina a análise.

As etapas da FTA são a definição e análise do processo, a construção da árvore de acordo com a sequência efeito/causa, a utilização da lógica booleana e a interpretação e análises qualitativa e quantitativa da árvore. (RODRIGUES, 2010).

Os *poka-yokes* são sistemas e dispositivos utilizados para prevenir as falhas humanas mais prováveis em um processo. Essas falhas humanas podem ser causadas por falta de atenção, negligência, fadiga e até mesmo erros que são premeditados, como por exemplo, a falta de treinamento. Rodrigues (2010) ressalta que os *poka-yokes* são apresentados de diversas formas, mas que os mais comuns são por meio de sensores, interruptores que acusam atividade não correta, gabaritos instalados em máquinas, contadores digitais para verificar o número de atividades e até mesmo os simples *checklists*.

Calarge e Davanso (2004) apresentam os principais métodos de utilização dos *poka-yokes*:

- a) método de controle: são métodos que, na ocorrência de anormalidades, paralisam o equipamento ou interrompem a operação, evitando, assim, a ocorrência ou reincidência de defeitos;
- b) método de alerta: são métodos que, na ocorrência de anormalidades, ativam sinais luminosos ou sonoros de alerta, indicando a necessidade de providências sem, contudo, paralisar o equipamento ou interromper a operação;
- c) métodos de posicionamento: elaboração de dispositivos que permitem a condução da operação somente quando do posicionamento correto do conjunto de elementos nela envolvidos, impedindo fisicamente que o conjunto seja montado de forma inadequada;

- d) métodos de contato: estão baseados na liberação da condução de uma operação a partir do contato de sistemas de sensores que indicam condição adequada para operação;
- e) métodos de contagem: por meio da contagem de elementos, verificam as características de conformidade do conjunto, alertando no caso de detecção de anormalidades e impedindo a continuidade da operação;
- f) métodos de comparação: utilizando dispositivos que possibilitem comparação de grandezas físicas (temperatura, pressão, torque etc.), impedem a continuidade da operação quando da detecção de anormalidades.  
(CALARGE; DAVANSO, 2004, p. 11).

Rodrigues (2010) ressalta que a eficácia na utilização do *poka-yoke* tem diminuído a taxa de retrabalho e melhorado os processos produtivos.

#### 2.3.4.3 Programas e métodos para a melhoria dos processos

Revisar e melhorar processos deve estar sempre entre os objetivos da organização. Serviços e produtos continuamente melhorados dependem essencialmente do monitoramento dos processos com vistas a torná-los mais eficientes.

Há vários programas e métodos para a melhoria dos processos; salienta-se a importância do programa 5S e do *benchmarking*.

O Programa 5S é considerado uma reeducação para a qualidade e serve como preparação aos processos de melhoria organizacional. O Programa 5S teve origem no Japão na década de 1950 e foi idealizado por Kaoru Ishikawa. A necessidade de organização no Japão pós-guerra era essencial para a retomada do país. A denominação 5S deve-se às iniciais das palavras japonesas *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiktsu* e *Shitsuke*. (WERKEMA, 1995).

*Seiri* corresponde ao senso de Descarte e serve para manter no local somente o necessário e adequado as atividades e ao ambiente de trabalho. Os resultados do *Seiri* são: mais espaço, materiais mais visíveis, ambiente mais confortável e aumento da produtividade. *Seiton* corresponde ao senso de Ordem e serve para manter organizado aquilo que ficou no ambiente após o *Seiri*. O *Seiton* racionaliza o espaço e a execução de tarefas, evita a duplicidade de materiais e

melhora o ambiente. O *Seiso* corresponde ao senso de Limpeza e serve para manter o ambiente, máquinas e equipamentos em funcionamento perfeito. Através do *Seiso* há uma melhora da imagem do setor e dos funcionários, implementa-se um ambiente saudável incrementando a qualidade de vida no trabalho. O *Seiktsu* é o senso da Saúde e tem por objetivo manter as condições de trabalho favoráveis a saúde. Nesta fase os resultados são melhor segurança e desempenho dos funcionários, prevenção de danos à saúde, melhora dos níveis de satisfação e motivação. O *Shitsuke* é o senso da Disciplina e procura comprometer o funcionário para a busca da melhoria. O *Shitsuke* tem como resultado principal a melhoria contínua do programa. (DAYCHOUM, 2007).

Rodrigues (2010) explica que muitas organizações utilizam o programa 5s de forma isolada. Mas este programa deve fazer parte de um processo maior que envolve a mudança comportamental de todos na organização. O programa 5s deve começar pela identificação das necessidades, e pelo reconhecimento dos objetivos e metas que levam a organização a implantá-lo.

O *benchmarking*, segundo Rodrigues (2010, p.247) é “uma técnica de busca continuada da melhoria através de referenciação com o melhor e com os concorrentes.” Assim, empresas analisam e comparam seus produtos, seus serviços e suas práticas gerenciais e de rotina com os mais fortes concorrentes com o objetivo de saber onde se encontram no mercado com relação a concorrência direta e preparam-se para as melhorias.

Rodrigues aponta como benefícios do *benchmarking* “[...] a identificação das melhores práticas no mercado, a obtenção de informações para apoiar processos de criação de valor, o aumento de desempenho relativo ao mercado e a busca por vantagens competitivas.” (RODRIGUES, 2010, p. 248).

Conforme Rodrigues (2010) as fontes do *benchmarking* podem ser estruturadas ou não-estruturadas. As estruturadas correspondem às buscas de informação pelo correio ou e-mail, os contatos telefônicos e as visitas técnicas. O *benchmarking* não estruturado corresponde às informações encontradas na mídia especializada, nas conversas com especialistas, clientes e fornecedores, na análise de relatórios e na análise de produtos de outros departamentos ou organizações.

Pela forma de obtenção das informações infere-se que qualquer organização pode utilizar o *benchmarking* dentro de suas perspectivas e objetivos.

As ações para a qualidade, as ferramentas e métodos apresentados no aporte teórico, certamente, são aplicáveis a qualquer organização, assim como aos arquivos públicos. Sendo assim, o capítulo seguinte apresenta o arquivo onde foi realizada esta pesquisa, o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo.

### 3 O ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Desde 1908, Arquivo Público do Estado do Espírito Santo organiza e preserva a documentação produzida pelas instituições e pela população do Estado. O APEES representa a preservação da memória do povo capixaba. Moderno, o Arquivo conta com um *website* dinâmico e interativo que possibilita diversas pesquisas aos acervos, e permite a comunicação dos usuários remotamente. A Biblioteca Digital propicia acesso, entre outros documentos, a Coleção Canaã, constituída de publicações de grande relevância para historiadores, pesquisadores, acadêmicos e para a sociedade em geral. É um Arquivo homenageado com o Prêmio Bienal São Benedito, conferido a entidades e pessoas que contribuíram para a preservação da cultura popular no Espírito Santo. Participa do Programa de Gestão Documental (Proged), da Administração Pública Estadual. Segundo o Manual do Proged (ESPÍRITO SANTO, 2005), o programa visa

garantir o acesso à informação pública de forma rápida e segura, proporcionando transparência e excelência das ações do Estado, por meio da otimização e eliminação da burocracia inútil nos procedimentos administrativos, gerando economia de tempo, segurança, controle das informações e redução de custos. (ESPIRITO SANTO, 2005, p. 7).

Esta iniciativa já corrobora a ideia de qualidade num serviço essencial como o serviço de informação que está representado pelos Arquivos Públicos. O Arquivo Público do Estado do Espírito Santo caminha para a excelência de seus serviços, estabelecendo um relacionamento sólido com a sociedade e fortalecendo sua missão cidadã no acesso a informação.

#### 3.1 Histórico

O Arquivo Público do Estado do Espírito Santo foi criado pelo Decreto N. 135 de 18 de julho de 1908, com o nome *Archivo Público Espírito-Santense*. O Arquivo

foi criado como um anexo à Biblioteca Pública. Em dezembro do mesmo ano, houve nova regulamentação, a Lei N. 559 tornava o Arquivo dependente da Secretaria Geral do Governo. O acervo ficou dividido em quatro ordens: Legislativa e Administrativa; Judiciária; História e Geografia e Literária e Artística. A Lei também prevê a criação de uma biblioteca anexa ao Arquivo e o recolhimento de peças museológicas para o estabelecimento de um museu. (PIVA\*, 2004).

No ano de 1923 o Arquivo sofre com um vazamento de água das chuvas e com parte de seu depósito consumido pelos cupins. Mas no ano de 1925 foi construído o edifício da sede do Arquivo e Biblioteca em terreno readquirido pelo Governo do Estado em 1924. Em 1926, o Arquivo vai para a nova sede e recebe melhorias como estantes de aço, que para a época impressionam.

No ano de 1943, é desfeita a união administrativa entre Arquivo e Biblioteca Pública. O Arquivo Público continua na Secretaria do Interior e da Justiça e a Biblioteca Pública passa para a Secretaria de Educação e Saúde, mais tarde Educação e Cultura.

Em 1967 o Arquivo é rebaixado à seção do Departamento de Administração Geral (DAG) resultado da decadência do final dos anos cinquenta e década de sessenta. No entanto, em 1972, uma cooperação entre Governo do Estado e Departamento de História da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) faz iniciar a reorganização do acervo. Por meio desta cooperação, alunos dos cursos de História, Biblioteconomia e Artes Plásticas estagiaram no Arquivo e posteriormente foram aproveitados como servidores. (PIVA, 2004).

Em 1974, o Arquivo Público possuía seções de Documentação Escrita, Cartográfica e Fotográfica e de Pesquisa e Consulta no Serviço de Arquivística e seções de Conservação e Restauração de Documentos e de Reprografia no Serviço de Arquivoconomia.

Na década de 1980, houve uma reforma na estrutura e nas instalações físicas do prédio, datado de 1926. Foram, então, instalados um Laboratório de Restauração do Papel e um Laboratório de Processamento de Microfilme. Substituiu-se o piso térreo por tacos de madeira e piso emborrachado. Com a reestruturação, em 1981, é lançado o Guia Preliminar do Arquivo Público Estadual. Esta publicação traçava diretrizes e apresentava todo o acervo. No ano seguinte

---

\* Documento eletrônico.

após o término da reforma, 1983, a sede do Arquivo é tombada como Patrimônio histórico e artístico estadual pelo Conselho Estadual de Cultura. (PIVA, 2004).

Ainda em 1987 é transformado por lei em Órgão de Regime Especial e novo regulamento disciplina os níveis de atuação ocupados pelos cargos de Diretor-Geral (Direção e Gerência), Assessoria Técnica – AST (Assessoramento), Grupo de Apoio Administrativo e Financeiro – GAF (Instrumental) e em nível de execução programática a Divisão de Arquivo Intermediário – (DAÍ), Divisão de Arquivo Permanente (DAP), Divisão de Apoio Técnico (DAT), Divisão de Apoio Cultural (DAC).

Em 1995, inicia-se o “Projeto Imigrantes Espírito Santo” que resgata as informações sobre os imigrantes que ingressaram no Estado a partir de 1812 até 1900. E inicia-se a Coleção Canaã, nova linha editorial.

Em 1998, o Arquivo recebe a documentação completa do “Projeto Resgate” que trouxe os registros de documentos referentes à Capitania do Espírito Santo, pertencentes ao Arquivo Histórico Ultramarino de Portugal. A íntegra do Catálogo constituído destas informações foi incluída na primeira página da internet lançada pelo Arquivo. No ano de 1999, o arquivo foi informatizado devido a uma parceria com o Ministério da Cultura, quando equipamentos foram adquiridos e um laboratório de fotografia em preto e branco foi montado. (PIVA, 2004).

Inicia-se, no ano de 2000, o Projeto Arquivo Itinerante. Uma equipe do APEES equipada com escritório móvel desloca-se para os municípios do interior, para prestar atendimento à população. Em Venda Nova do Imigrante, João Neiva e Águia Branca, vários registros de imigrantes foram requeridos.

O ano de 2004 foi marcado pela entrega de vários registros de entradas de imigrantes pelo APEES em solenidade comemorativa dos 130 anos de Imigração Italiana no Espírito Santo, no Palácio Anchieta. Neste ano ainda, a Instituição, a Secretaria do Estado da Cultura e as Prefeituras Municipais de Santa Leopoldina e Santa Teresa, promovem o “Caminho do Imigrante”. Os participantes, em torno de 1.000 pessoas, refizeram o percurso feito a mais de 130 anos pelos imigrantes que colonizaram o município de Santa Teresa.

Em 2005, o APEES organiza a segunda caminhada. O “Caminho do Imigrante”, da segunda edição contou com a participação de mais de 1500 pessoas. Neste mesmo ano oficializou-se a cessão de um edifício à Rua Sete de Setembro, no centro de Vitória.

Atualmente o prédio passa por reformas e foram adquiridos modernos arquivos deslizantes para abrigar o acervo do APEES com a segurança e a eficiência exigidas na preservação da memória e da história do Estado do Espírito Santo. (PIVA, 2004).

### **3.2 Estrutura e funcionamento**

A Lei Complementar N. 370 de 3 de julho de 2006, que reorganiza o Arquivo Público Estadual – APE, denominando-o, a partir desta data, Arquivo Público do Estado do Espírito Santo – APEES, também institui como sua missão “realizar a gestão de documentos produzidos e recebidos pelo Poder Executivo Estadual, bem como tratar os documentos públicos após o cumprimento das razões pelas quais foram gerados.” (ESPÍRITO SANTO, 2006, p. 3).

A estrutura organizacional básica do APEES, de acordo com a Lei N. 370 é:

I – Nível de Direção Superior:

a) a posição do Diretor Geral;

II – Nível de Gerência:

a) Diretor Técnico;

b) Diretor Administrativo;

III – Nível de Atuação Instrumental:

a) Grupo Financeiro Setorial;

IV – Nível de Execução Programática:

a) Coordenação de Recursos Humanos;

b) Coordenação de Documentos Escritos, Audiovisuais e Cartográficos;

c) Coordenação de Reprodução de Documentos;

d) Coordenação de Preservação do Acervo;

e) Coordenação de Acesso à Informação;

f) Coordenação de Atendimento ao Usuário;

g) Coordenação de Tecnologia da Informação;



h) Coordenação de Gestão de Documentos.  
(ESPÍRITO SANTO, 2006, p. 3).

O APEES presta atendimento ao público em sala reservada. Dentre os serviços oferecidos estão: a digitalização de imagens, a ampliação de microfimes em papel fotográfico, a transcrição de documentos e a microfilmagem de documentos. Os usuários podem utilizar leitoras de microfimes e computador para obterem informações.

O Arquivo Público do Estado do Espírito Santo está situado no seguinte endereço:

Sete de Setembro, 414 - Centro - Vitória - Espírito Santo

Caixa Postal 85 - CEP: 29.015-905

Tel: (27) 32.23.75.24 - Fax: (27) 32.23.29.52

O atendimento ao público é realizado das 10h às 17h30 min. Há atendimento por telefone para usuários que não residam na Grande Vitória. Também são atendidos usuários por meio de e-mail e fax. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO\*, 2010).

### 3.3 Acervo

De acordo com o *website* do APEES, o acervo é composto de arquivo permanente, arquivo intermediário e arquivo privado. O Arquivo Permanente do tem aproximadamente onze fundos documentais preservados em caráter definitivo pelo valor probatório e informativo. A maior parte dos documentos são oriundos do Poder Executivo e instituições vinculadas. Os fundos deste acervo são: Agricultura, Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda (DEIP), Delegacia de Ordem Política e Social (DOPS), Educação, Fazenda, Governadoria, Interior e Justiça, Polícia, Tribunal Regional Eleitoral (TRE), Viação e Obras Públicas.

---

\* Documento eletrônico.

A consulta no Arquivo Intermediário depende de autorização dos órgãos de origem e da direção do arquivo. Os principais acervos são: Governadoria e Educação.

O Arquivo Privado é composto de quatro fundos documentais de arquivos pessoais: Waldemar Mendes de Andrade (ex-governador), Carlos Lindemberg (político), Maria Stella de Novaes (historiadora) e Vicente Caetano (desembargador). Estes arquivos são fruto de doações familiares. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO\*, 2010).

### 3.4 Publicações

As publicações do APEES começam no ano de 1914 com a edição da Revista do Arquivo Público. Já no ano seguinte o Arquivo publica o “Catálogo”, referente a uma série documental de mesmo nome, do Fundo Governadoria. O organizador é Moyses de Medeiros Accioly.

Em 1945, outra publicação é realizada, a transcrição do Livro de Tombo de Nova Almeida. A transcrição foi realizada pelo professor Mário Aristides Freire baseado num exemplar manuscrito pertencente ao acervo do Arquivo.

Nos anos que se seguiram foram publicados os trabalhos: Parecer na questão entre o Estado do Espírito Santo e os Banqueiros, A Ordem de São Bento na Capitania do Espírito Santo, e Orquídeas novas do Estado do Espírito Santo, estes num único volume. A obra Constituições do Estado do Espírito Santo foi publicada em 1951.

A Memória Estatística da Província do Espírito Santo, escrita no ano de 1828 por Ignacio Accioli de Vasconcellos, é publicada pelo Arquivo em 1978. No ano seguinte, as publicações foram: A Irmandade e a Santa Casa da Misericórdia do Espírito Santo de Affonso Schwab e Mário Aristides Freire e Jerônimo Monteiro – Sua Vida e Sua Obra de Maria Stella de Novaes.

No ano de 1986, o Arquivo publica o “Catálogo de Plantas e Mapas e Jornais” e “Relatórios de Presidente da Província – ES em microformas: Catálogo”. O

---

\* Documento eletrônico.

primeiro é constituído de 300 plantas e mapas do acervo, a maioria do século XIX e o segundo apresentava o acervo em microfilme existente na época.

Até o final desta década e início da década de 1990 são publicados importantes documentos: Guia de Fontes para História da Escravidão no Espírito Santo, Legislação Provincial do Espírito Santo – Ementário 1835-1888, Legislação Republicana do Espírito Santo – Ementário 1889-1930, Bibliografia de Publicações Oficiais do Estado do Espírito Santo e do Catálogo de Documentos Especiais – Acervos Sonoros (1975-1987), Catálogo de Documentos Especiais – Acervos Fotográficos (1951-1955) e Inventário do Fundo Fazenda – Grupo Coletorias (1836-1966). (PIVA, 2004).

### 3.5 Projetos

O APEES conta com duas exposições virtuais que podem ser contempladas por meio de seu *site* na internet. A exposição referente aos “povos indígenas” apresenta uma galeria de fotografias de índios botocudos do Rio Doce. A exposição referente ao “povo negro” apresenta documentos que homenageiam os 150 anos da Insurreição do Queimado: a maior revolta de escravos ocorrida em um distrito, à época pertencente à capital da Província do Espírito Santo, em 19 de março de 1849. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010).

O Projeto Censos Populacionais do Século XIX no Espírito Santo divulga na *homepage* do APEES na internet, fac-símiles e transcrições paleográficas de fontes documentais sobre a população capixaba no século XIX. Atende à pesquisa de diversas áreas acadêmicas: Demografia Histórica, História Cultural, História Social, História da Família, Genealogia. Apresenta virtualmente o “Mappa da Populasam da Freguezia de Nossa Senr.a da Penha de Aldêa Velha; Pertencente ao Anno de 1843.”

O Projeto Imigrantes Espírito Santo tem como objetivo permitir o acesso a informações de imigrantes que deram entrada no Espírito Santo a partir de 1812. Estas informações servem principalmente, de fonte a construção de árvores genealógicas e como base para processos de dupla cidadania. Neste sentido, o APEES foi até o interior do Estado com o Programa Arquivo Itinerante, para atender

através de um escritório móvel, os interessados no projeto. O Projeto Imigrantes no Espírito Santo conta com um página interativa no *site* do Arquivo, onde é possível obter informações sobre os imigrantes. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010).

De acordo com o APEES, em dezembro de 2008, o Arquivo iniciou sua participação no Projeto Memórias Reveladas – Centro de Referência das Lutas Políticas no Brasil, realizado pela Casa Civil da Presidência da República. O objetivo deste projeto é a organização de uma base de dados com os documentos produzidos pela Delegacia de Ordem Social e Política (DOPS). No Espírito Santo, o acervo do DOPS está representado por correspondências, ordens de serviço, atestados de conduta e dossiês referentes à investigação de pessoas, instituições, partidos políticos, entre outros.

A história, o acervo, as publicações e os projetos do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo representam o trabalho desta Instituição, unidade de análise desta pesquisa. Após a apresentação do APEES expõem-se no capítulo seguinte, os métodos e técnicas utilizados, validados em Metodologia da Pesquisa e adequados ao estudo.

## **4 MÉTODOS E TÉCNICAS**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento deste estudo. Esses procedimentos guiam a construção do estudo e propiciam a descrição, a explicação e a interpretação dos dados. Sendo assim, foram escolhidos os métodos, as técnicas e os instrumentos de pesquisa mais adequados ao trabalho em questão. Eles estão respaldados teoricamente no campo da Metodologia de Pesquisa.

### **4.1 Classificação da pesquisa**

Este estudo se propôs a investigar as ações para qualidade que contemplem a Gestão Integrada para a Qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Dessa forma, dois enfoques principais podem ser identificados nesta pesquisa: seu caráter quantitativo representado pela compilação estatística das ações para a qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional identificadas na pesquisa e seu caráter qualitativo, caracterizado pela análise dos inter-relacionamentos do resultado estatístico com o discurso dos sujeitos e as informações contidas nos documentos. Assim, a abordagem utilizada neste trabalho será a quali-quantitativa que pretende de maneira interdependente utilizar-se dessas abordagens para alcançar os objetivos propostos. A partir da constatação da pluralidade de níveis e abordagens em metodologia científica, Thiollent afirma

[...] que não podemos resumir numa oposição qualitativo versus quantitativo. A metodologia não consiste num pequeno número de regras. É um amplo conjunto de conhecimentos com o qual o pesquisador procura encontrar subsídios para nortear suas pesquisas. As escolhas são efetuadas em função dos objetivos das pesquisas e das características das instituições. (THIOLLENT, 1984, p. 46).

Articular as abordagens quantitativa e qualitativa é considerar que existe uma infinidade de aspectos mensuráveis num estudo sobre arquivos. E que esta não pode prescindir de conhecer e estabelecer relações entre os significados que os sujeitos dão a determinados itens propostos pelo pesquisador. Desse modo, Brufem se opõe à contraposição dicotômica que os acadêmicos e pesquisadores insistem em impingir aos enfoques quantitativo e qualitativo na metodologia e conclui que essa postura deve ser superada “[...] especialmente nas ciências da informação, cujo caráter interdisciplinar permite uma postura mais inclinada à diversidade de enfoques na pesquisa científica.” (2001, p. 54).

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55) a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” e “[...] procura descobrir, com a precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.” O autor explica que dentre as formas que a pesquisa descritiva pode assumir se encontra o estudo de caso. Neste sentido e de acordo com essas características, aplica-se à pesquisa descritiva de abordagem quali-quantitativa, o estudo de caso que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” . (YIN, 2001, p. 32).

O estudo de caso, segundo Yin (2001) é o ideal para a criação de generalizações científicas. O objetivo é demonstrar as conexões entre os elementos e argumentar sobre as circunstâncias particulares que se apresentam no estudo, bem como, sobre a generalidade potencial dos resultados.

Unidades de Análise, conforme Singleton são “objetos ou eventos aos quais as pesquisas sociais se referem, o “que” ou “quem” será descrito, analisado, comparado.” (SINGLENTON, 1970 apud FROTA, 1998, p. 262). As unidades de análise compreendem, portanto, os aspectos das ações para a qualidade estudados neste trabalho, isto é, as ações estratégicas para a qualidade, as ações estruturais para a qualidade, as ações comportamentais para a qualidade e as ações operacionais para a qualidade.

## 4.2 Etapas

A metodologia desta pesquisa desenvolveu-se nas seguintes etapas:

a) Levantamento bibliográfico sobre os assuntos pertinentes à pesquisa. Observou-se que a literatura referente à qualidade tem uma base sólida tanto nos estudos teóricos quanto nos práticos. O alcance do tema qualidade ao setor de serviços é mais recente que na indústria, mas também é encontrado na literatura científica, ainda que seus conceitos ainda estejam em discussão por diversos autores. No campo dos serviços de informação, percebeu-se claramente uma quantidade maior de estudos advindos da área da Biblioteconomia, estes, muitas vezes, englobando todos os serviços de informação e não somente as bibliotecas. Especificamente, na área da Arquivologia, o levantamento bibliográfico demonstrou um número ainda pequeno de trabalhos, mas também um crescimento muito rápido do tema nos últimos anos o que demonstra que a incipiência<sup>12</sup> identificada na pesquisa em Arquivologia no Brasil, já foi ultrapassada, tanto pela solidificação e profusão de assuntos em áreas clássicas da Arquivologia como pela abertura a temas inovadores como a gestão da qualidade. O levantamento bibliográfico permitiu o desenvolvimento do referencial teórico do estudo.

b) Coleta de informações sobre as ações para qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional. Foram utilizados, nesta etapa, questionários (questionário A e questionário B) e análise documental. Considerou-se para escolha dos instrumentos, o inter-relacionamento e combinação entre as respostas dos instrumentos e corroboração das informações prestadas. Neste sentido, a análise documental também teve como objetivo confirmar documentalmente as informações dos questionários.

c) Análise das informações prestadas com base nas respostas dos questionários, no discurso dos respondentes e na análise documental. Foi realizado o alinhamento da análise ao referencial teórico constituído. Optou-se pelo

---

<sup>12</sup> Ver: Jardim (1995, p.159).

desdobramento da análise de acordo com cada aspecto das ações para a qualidade.

### 4.3 Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo foram o questionário e a análise documental. Foram utilizados dois questionários: um questionário de questões fechadas e abertas (questionário A), aplicado a todo o grupo de respondentes e um questionário de questões abertas (questionário B) que foi respondido por três respondentes. Os três sujeitos que responderam o questionário B participariam, inicialmente, de uma entrevista que não pode ser aplicada por motivo de tempo devido às obras de reforma do Arquivo.

Com relação aos questionários, Cervo e Bervian enfatizam que as questões devem ser escolhidas com critério e estarem de acordo com os objetivos propostos. “[...] Devem ser propostas perguntas que conduzam facilmente às respostas de forma a não insinuarem outras colocações.” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 159).

O questionário A foi montado com cinco blocos de informações. No primeiro bloco foram questionadas as informações funcionais dos pesquisados. Do segundo bloco até o quinto bloco de questões foram realizadas perguntas a respeito das ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade nesta ordem. Apesar da pesquisa abranger questões que vão desde o posicionamento estratégico até as atividades operacionais, foram pesquisados os *stakeholders* dos níveis gerencial e técnico do Arquivo. Esta proposição pretendeu evitar análises errôneas, visto que no nível operacional há muitos estagiários, praticamente o mesmo número de servidores efetivos. O elevado número de estagiários no setor público não é uma peculiaridade do APEES, mas uma característica mundial, pela diminuição da oferta de cargos públicos efetivos desde 1980<sup>13</sup>. Vários estudos descrevem os entraves ao fluxo do trabalho no setor público pela quantidade excessiva de estagiários, quer sejam, a alta rotatividade que não permite aos servidores efetivos desenvolver práticas e processos de longo prazo

---

<sup>13</sup> Ver: Nogueira (2005).



com os estagiários, bem como os integrar à cultura da organização. A qualidade não é uma prática pontual, ou simplesmente otimização de uma rotina de trabalho, a qualidade é um processo longo que envolve, muitas vezes, a quebra de paradigmas e a inserção em um novo modo de ver o próprio trabalho e o alcance dos efeitos deste trabalho na vida da organização e das pessoas. A permanência e baixa rotatividade dos colaboradores concorre para a gestão da qualidade. Por outro lado, se reconhece a limitação instituída à pesquisa justamente por não alcançar todos os níveis organizacionais do Arquivo já que Gestão Integrada para a Qualidade significa estabelecer ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais numa cultura de qualidade global, em que toda a organização é comprometida e responsável pela qualidade.

O questionário B teve como objetivo identificar ações para qualidade, baseadas em procedimentos, ferramentas, métodos e técnicas utilizados pelo Arquivo que não estivessem dentre as elencadas no primeiro questionário. Também permitiu identificar “formas de fazer” utilizadas no Arquivo que correspondem aos métodos e técnicas da qualidade, mas que são realizados informalmente.

A análise documental foi realizada nos registros institucionais do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo e em legislação referente ao Arquivo. A análise dos documentos teve como objetivo confrontar as informações prestadas nos questionários.

#### **4.4 Planificação dos dados**

Os dados fornecidos pelos questionários foram analisados de forma estatística e descritiva. Segundo Trujillo Ferrari (1982, p. 240) a finalidade da análise descritiva é “enumerar ou descrever as características dos fenômenos (coisas, objetos, conhecimentos ou eventos) com base em dados protocolares e ideográficos.” Foi utilizada a estatística para a tabulação e codificação dos dados, por meio do método da porcentagem.

Os métodos e técnicas utilizados, a apresentação do contexto da pesquisa e o referencial teórico desenvolvido complementam-se e são essenciais para a

análise deste estudo de caso. Dessa forma, apresenta-se a análise deste estudo no capítulo a seguir, sob o título Resultados e Discussão.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção foi dividida de acordo com os resultados obtidos com a aplicação dos questionários. A seguir, estão analisadas as ações estratégicas para a qualidade, as ações estruturais para a qualidade, as ações comportamentais para a qualidade e ações operacionais para a qualidade. O questionário A pretendia alcançar 12 respondentes, configurando direção, coordenações e técnicos do APEES. Destes 12 questionários, um questionário não foi respondido pelo desligamento de uma coordenadora do Arquivo. Dos 11 questionários restantes, nove foram respondidos, correspondendo a 81,8% dos questionários.

### **5.1 Perfil do grupo respondente**

O questionário A foi respondido pelos seguintes sujeitos: Diretor Geral, Coordenador de Documentos Escritos, Audiovisuais e Cartográficos, Coordenador de Gestão de Documentos, Coordenador de Preservação de Acervo, Coordenador de Tecnologia da Informação, Diretor Administrativo, Diretor Técnico, Chefe do Grupo Financeiro e Assessora Técnica.

O questionário B foi respondido conjuntamente pelo Diretor Geral, pela Assessora Técnica e pelo Diretor Técnico.

A formação dos sujeitos pesquisados pertence as seguintes áreas: Jornalismo, História, Tecnologia da Informação, Artes Plásticas e Visuais, Ciências Contábeis e Ciências Sociais.

Com relação ao tempo de trabalho no Arquivo, a equipe representada pode ser considerada recente, já que 67%, ou seis respondentes trabalham no Arquivo há pelo menos um ano e não mais que cinco anos. Apenas um respondente trabalha no Arquivo no mínimo há cinco anos e não mais que 10 anos e dois respondentes trabalham no Arquivo há mais de 15 anos.

## 5.2 Ações estratégicas para a qualidade

O bloco de questões referente às ações estratégicas para a qualidade indagou sobre o conhecimento dos colaboradores a respeito da missão, visão, valores e objetivos do APEES. Neste bloco, também se investigou a utilização pelo APEES de algum dos componentes estratégicos: *empowerment*, alianças estratégicas, capital intelectual e globalização.

A tabela 1 apresenta a compilação dos dados referentes ao conhecimento da missão, visão, valores e objetivos do APEES.

Tabela 1 – Conhecimento da missão, visão, valores e objetivos do APEES

<b>Conhecimento da missão, visão, valores e objetivos do APEES</b>						
Componentes Estratégicos	Respostas					
	Sim	%	Não	%	Parcialmente	%
Missão	9	100%	0	0%	0	0%
Visão	8	89%	0	0%	1	11%
Valores	9	100%	0	0%	0	0%
Objetivos	8	89%	0	0%	1	11%

Fonte: Pesquisadora.

Os dados indicaram que 100% (nove) dos colaboradores investigados conhecem a missão e os valores do APEES. Estes resultados estão retratados nos gráficos 1 e 2.

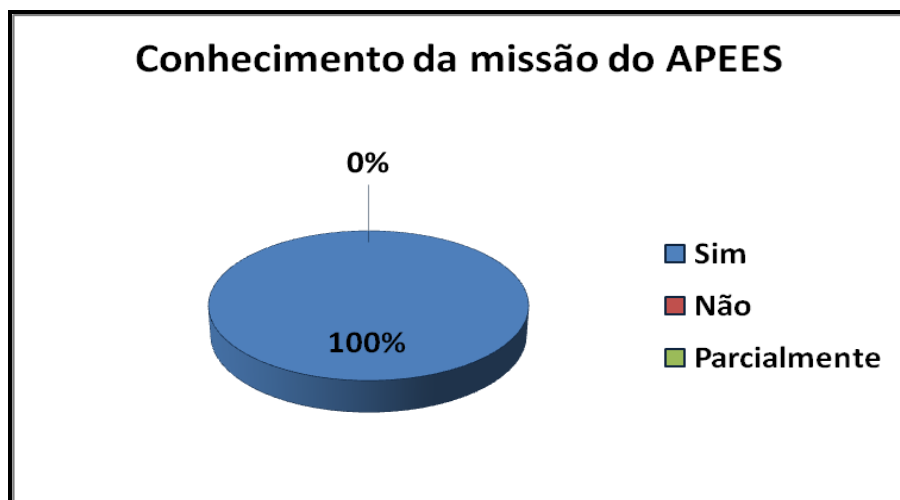


Gráfico 1 – Conhecimento da missão do APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

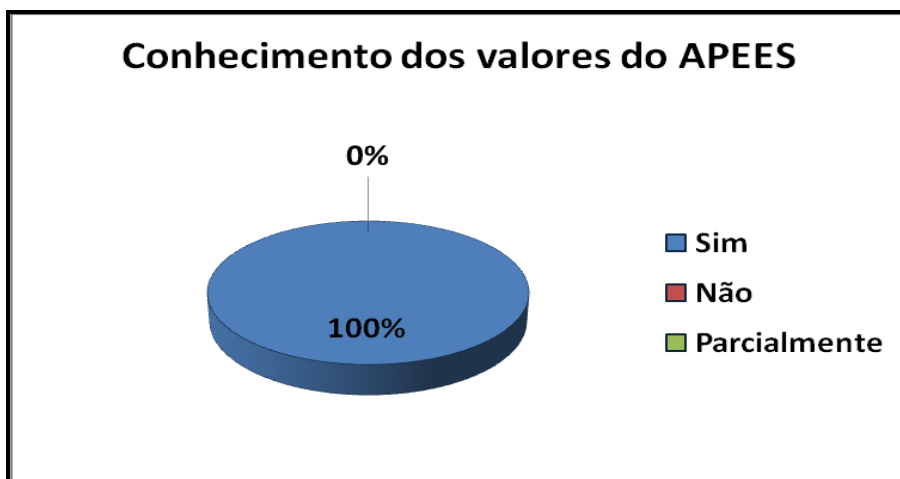


Gráfico 2 – Conhecimento dos valores do APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

Os dados indicaram ainda que 89% (oito) conhecem a visão e os objetivos do APEES. Apenas um respondente informou conhecer parcialmente a visão e os objetivos do APEES. Estes resultados estão retratados nos gráficos 3 e 4.

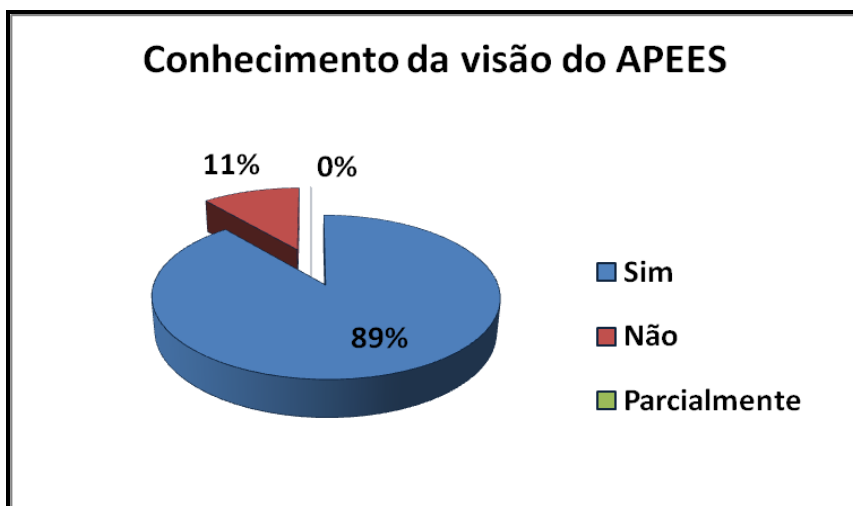


Gráfico 3 – Conhecimento da visão do APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

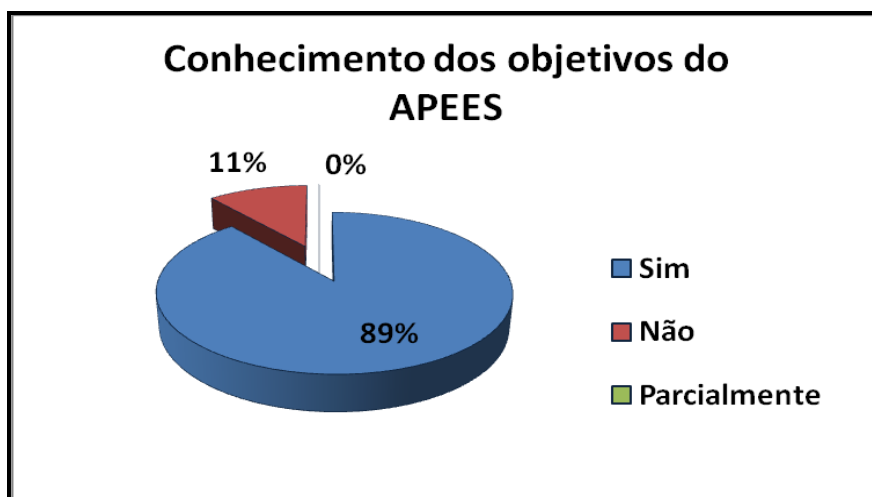


Gráfico 4 – Conhecimento dos objetivos do APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

A quase totalidade de respostas positivas indica uma preocupação em identificar-se enquanto organização, já que não há como traçar caminhos sem conhecer a essência e os propósitos de seu próprio trabalho. Rodrigues (2010) observa que a análise do ambiente interno de uma organização demanda a determinação inicial de sua missão, visão, valores, e objetivos. O APEES não só apresenta estas ideias fundamentais em torno das quais o APEES existe enquanto Arquivo, como os *stakeholders* investigados têm conhecimento do significado

dessas ideias para o Arquivo. Corroboram ainda para este resultado, as palavras dos sujeitos:

O Planejamento Estratégico contou com a participação de diversos servidores do órgão após ser discutido com toda a equipe. Surgiu em função de uma política pública do Governo do Estado do Espírito Santo em alinhar os objetivos dos órgãos aos traçados pelo Plano de Desenvolvimento / 2025 elaborado durante a administração do atual Governo. (SUJEITO, 2010).

A construção de um planejamento estratégico para o Arquivo caracteriza-se em mais uma ação estratégica para qualidade. Apesar de ter sido constituído por uma necessidade de alinhamento ao plano do Governo, observou-se que o planejamento estratégico não foi um projeto isolado, mas uma construção da equipe do Arquivo.

De acordo com o Arquivo Central do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), o planejamento estratégico “é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, produzindo respostas consistente a três questões fundamentais: Onde estamos? Aonde queremos chegar? Como vamos fazer para chegar lá?” (MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2008, p. 9). Neste sentido, o APEES está buscando responder a estas questões quando desenvolve seu planejamento estratégico.

A pergunta “Onde estamos?” reflete a situação atual do arquivo e relaciona-se diretamente ao conhecimento da missão e do negócio. A pergunta “Aonde queremos chegar?” reflete a preocupação com o futuro do arquivo e relaciona-se, principalmente à visão. A questão “Como vamos fazer para chegar lá?” está representada pelos meios que serão utilizados para alcançar os objetivos propostos de acordo com os princípios e valores do arquivo.

Por meio de análise de documentos conheceu-se a missão, a visão os princípios e valores e os objetivos do APEES. Estas informações são encontradas no planejamento estratégico do Arquivo. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010).

- a) missão: “Promover a política estadual de arquivos, definida pela legislação arquivística, por meio da gestão, do recolhimento, do tratamento técnico, da

preservação e da divulgação do patrimônio documental do Estado do Espírito Santo, a fim de garantir ao governo e à população o acesso seguro e eficaz à informação, além de incentivar e produzir conhecimento científico e cultural”. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010, p.2).

b) visão: “Consolidar-se, até dezembro de 2010, como instituição arquivística, de consulta, pesquisa científica, promoção cultural e educativa em âmbito regional e nacional”. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010, p.3).

c) princípios e valores:

- profissionalismo
- responsabilidade
- honestidade
- produtividade
- comprometimento
- espírito de equipe
- criatividade
- lealdade
- espírito colaborativo
- pró-atividade
- flexibilidade
- companheirismo

(ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010, p.4).

d) objetivos estratégicos

- a) fortalecer a capacidade institucional do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo;
  - b) ampliar e modernizar a estrutura física da Instituição;
  - c) assegurar a aplicação dos procedimentos técnicos em relação ao tratamento e à gestão documental;
  - d) modificar o regime jurídico do APEES de Regime Especial para Autarquia.
- (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010, p.6).



Também foi possível observar na análise do documento planejamento estratégico, a utilização da matriz swot, ferramenta de análise dos ambientes interno e externo da organização. Rodrigues (2010, p.45) diz que o objetivo da análise swot é “identificar diante do ambiente externo, ou seja, das ameaças e oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos da organização.” Araújo Júnior (2005) ressalta a importância da matriz swot nos arquivos:

Considerando que o planejamento estratégico em unidades arquivísticas deve, no primeiro momento, envolver a análise dos fatos que se desenrolam no presente para que os objetivos e o processo de tomada de decisão possam focar o desenvolvimento futuro destas unidades, a utilização da técnica SWOT representa uma ferramenta útil para o conhecimento das restrições ambientais que impactam o futuro organizacional. Tão importante quanto projetar o desenvolvimento futuro é perceber com clareza a intrincada teia de relações causais que sustentaram e sustentam a organização no presente. (ARAÚJO JÚNIOR, 2005, p. 10).

Observando a matriz swot do APEES, vê-se como uma de suas forças, o rico acervo documental daquele órgão e o quadro reduzido de recursos humanos como uma de suas fraquezas. Como uma das oportunidades, tem-se as linhas de financiamentos para projetos e como uma das ameaças, a violência urbana no entorno do Arquivo. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010, p.5). Os ambientes interno e externo do Arquivo foram, portanto, analisados pelos seus colaboradores.

Paixão, Lourenço e Cardoso (2007, p.4, tradução nossa) estudando indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos, identificaram entre os tipos de indicadores de desempenho, aqueles que refletem as estratégias de atuação da unidade orgânica, isto é, “aqueles que pretendem acompanhar o grau de implementação das estratégias de atuação da unidade orgânica.” Estes indicadores estão representados no planejamento estratégico do APEES, juntamente às metas estabelecidas que foram desdobradas a partir dos objetivos propostos. Percebe-se, ainda, o estabelecimento das responsabilidades e do período de cumprimento das metas. Como exemplo, pode-se citar o indicador “fases da obra/ atividades concluídas” relacionado ao objetivo “inauguração da nova sede situada à rua Sete de Setembro”. A meta para este objetivo é de 100% de

conclusão em 2010, de responsabilidade do colaborador “X” que até o momento havia alcançado 70% da meta prevista.

A análise documental permitiu, também, identificar no planejamento estratégico, sob o título “Programas, Projetos e Processos”, dois itens importantes situados na “Reorganização Institucional”. São eles: o estudo para transformação do Arquivo em Autarquia e o estabelecimento de Regimento Interno. Com relação à transformação do Arquivo de órgão de Regime Especial em Autarquia, identifica-se claramente uma estratégia de desenvolvimento do Arquivo:

O intuito é ampliar a capacidade de trabalho visando melhor o atendimento as demandas recebidas pelo órgão no que tange suas atribuições finais bem como aumentar o número de servidores. Ademais, o regime de autarquia permitirá maior autonomia e possibilidade de crescimento organizacional do órgão. (SUJEITO, 2010).

A Lei 3.043 de 31 de dezembro de 1975 emanada do Poder Executivo do Espírito Santo define como Órgãos de Regime Especial, os órgãos

[...] criados por lei, com autonomia relativa, resultante de desconcentração administrativa de Secretarias de Estado para o desempenho de atividades, cujo tratamento diverso do aplicável aos demais órgãos da administração direta possa contribuir para a melhoria operacional das Secretarias. (ESPÍRITO SANTO, 1975, p.4).

A autonomia relativa a que se refere esta Lei está expressa na restrição de atos que são essenciais em um órgão: contratação de pessoal para atividades temporárias pelo regime trabalhista, atos compreendidos na área de administração de materiais e contratação de serviços, contabilidade própria e custeio de seus programas por meio de dotações consignadas no orçamento do Estado.

Confome o Decreto-lei N.200 de 1967, a autarquia é

[...] o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.(BRASIL, 1967).

Pela definição de autarquia é possível depreender que elas se auto-administram administrativa e financeiramente. A proposição de transformar o Arquivo de órgão de regime especial em autarquia, certamente contribui para as ações estratégicas já que visualiza o futuro do Arquivo, bem como antecipa as demandas dos usuários e dos próprios colaboradores.

A constituição do Regimento Interno vai representar um alicerce, um fundamento para Arquivo na dinâmica organizacional do Estado, pois é um documento que regulamenta a composição, o funcionamento, a organização e a competência de uma organização, bem como manifesta sua identidade. Sendo assim, a proposta da constituição do Regimento Interno no APEES também é identificada como ação estratégica para qualidade.

O questionário proposto apresentou no bloco de questões sobre as ações estratégicas para qualidade quatro tipos de componentes estratégicos que concorrem para as ações estratégicas para qualidade. O objetivo foi identificar se estes componentes estratégicos são utilizados pelo APEES. A frequência com que estes componentes estratégicos foram identificados como de utilização no APEES pelos sujeitos foi a que aparece na tabela 2.

Tabela 2 – Componentes estratégicos utilizados no APEES

<b>Componentes estratégicos utilizados no APEES</b>		
Componentes	Respondentes	Porcentagem
<i>Emporwerment</i>	7	78%
Alianças estratégicas	8	89%
Capital intelectual	7	78%
Globalização	7	78%

Fonte: Pesquisadora.

De acordo com a tabela 2, no que se refere ao componente estratégico *empowerment*, isto é, a delegação de autonomia aos colaboradores, 78% (sete) responderam que este componente estratégico é utilizado no Arquivo. Neste sentido, o discurso corrobora com o resultado dos questionários: “Como a Direção-Geral adota o sistema participativo, há autonomia para a tomada de decisões em todos os níveis, aplicando-se o conceito de *empowerment*.” (SUJEITO, 2010).

A utilização do conceito de *empowerment* também é observada na prática no quadro de metas do planejamento estratégico, com a delegação de responsabilidades aos colaboradores.

O componente estratégico alianças estratégicas foi citado por oito respondentes como sendo utilizado no APEES, correspondendo a 89% do total de questionários. Este componente estratégico propõe criar na organização um clima favorável a parcerias com os *stakeholders* da organização. Este componente estratégico foi identificado no APEES em duas passagens do discurso dos sujeitos. Com relação à ampliação e modernização da estrutura física do APEES:

Os recursos utilizados para a modernização do APEES são provenientes de investimentos do Governo do Estado do Espírito Santo. A instituição também está buscando junto às diversas entidades financiadoras o apoio para diversos projetos, tanto para a aquisição de novos equipamentos, quanto para a realização de serviços inerentes à organização, preservação, acesso e divulgação do acervo. (SUJEITO, 2010).

A histórica falta de recursos em unidades de informação do setor público contribuiu para que estes serviços buscassem alternativas à falta de verbas, de profissionais capacitados, de materiais e equipamentos. Uma forma bastante utilizada por estes serviços é a “Associação de Amigos”. Observa-se no planejamento estratégico do Arquivo, a proposta de criação da Associação Amigos do APEES. Esta Associação representará uma aliança estratégica com a sociedade, interessada na continuidade dos serviços do Arquivo. A proposição também encontra-se sustentada no discurso:

A Associação dos Amigos do APEES terá como objetivo divulgar e fortalecer o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo e implementar serviços que facilitem o trabalho dos usuários. Para tanto a associação deverá buscar a captação de recursos financeiros ou contribuições que permitam conservar e ampliar a oferta de serviços ao público que frequenta a instituição. Neste intuito, realizará parcerias com instituições públicas e privadas o que permitirá maior flexibilidade no desenvolvimento de projetos de preservação, organização e divulgação de fundos documentais do Arquivo do Estado. (SUJEITO, 2010).

O questionamento sobre a utilização do componente estratégico capital intelectual obteve 78% de respondentes afirmando que este componente é utilizado no APEES, correspondendo a sete respondentes. Este componente busca a maximização do conhecimento profissional e organizacional em todas as áreas do Arquivo. Relaciona-se em grande parte, às ações comportamentais para qualidade, na medida em que a valorização do capital intelectual está ligada ao crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Notadamente, houve investimentos em capacitação e treinamento e a percepção dos colaboradores com relação às ações comportamentais para qualidade foram positivas. Entretanto, os colaboradores vêm tentando a reorganização do Arquivo, um Plano de Cargos e Salários e concurso público que “viabilizará uma continuidade no desempenho das atividades e projetos a médio e longo prazo”. (ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2010). Estas questões, que não dependem somente da vontade dos colaboradores do APEES, mas especificamente de um projeto governamental de valorização do Arquivo e de seus servidores, intervêm negativamente no desenvolvimento do componente estratégico capital intelectual. Brooking<sup>14</sup> (1996, p.17) apud Antunes e Martins (2002) apresenta alguns fatores que geram capital intelectual: o tratamento ao funcionário como um ativo raro, a existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal e a alocação da pessoa certa, na função certa, de acordo com suas habilidades. Estes fatores apresentam-se fragilizados no APEES.

Para efetividade do componente capital intelectual, também é necessária a criação de uma estrutura que gerencie formalmente o conhecimento da organização.

---

<sup>14</sup> Brooking, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium interprise. Boston: Thompson Publishing Inc, 1996.

Com relação ao componente estratégico globalização, sete respondentes afirmaram sua utilização pelo APEES, o que corresponde a 78% dos questionários. A frase de Rodrigues (2010, p. 51) “Pensar globalmente, agir regionalmente” tem sido levada a efeito pelo APEES. Essa confirmação parte da preocupação em permitir o acesso a informação arquivística em qualquer lugar do mundo, já que o Arquivo dispõe de *website* e disponibiliza o acesso *on-line* a documentos. Jardim é entusiasta dessa nova realidade:

A Internet é um recurso de enorme potencial para a ampliação de serviços aos usuários dos arquivos. Entre vários usos a explorar, seria oportuno analisar modelos de disseminação de informações *on-line* relativos a fundos arquivísticos geridos por arquivos públicos ou aqueles dispersos em outros órgãos. Evidentemente, este esforço pressupõe a adoção de padrões de descrição arquivística, conforme estimulado pelo Conselho Internacional de Arquivos e o Conselho Nacional de Arquivos. (JARDIM, 1999, p.11).

E mesmo pensando globalmente, o APEES age regionalmente, em sua atuação efetiva junto à população do Espírito Santo, que tem como exemplos significativos dessa atuação, o projeto itinerante nos municípios do Estado e o “Caminho do Imigrante”, que congregou em torno de 1500 pessoas no percurso realizado pela imigração italiana no Espírito Santo.

Com a finalidade de responder ao objetivo específico “identificar ações estratégicas para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo”, questionou-se os colaboradores sobre a missão, a visão, os valores e os objetivos do APEES. Identificou-se que o APEES possui estes componentes em seu planejamento estratégico e que os colaboradores investigados conhecem seus fundamentos. Também questionou-se sobre os componentes estratégicos *empowerment*, alianças estratégicas, capital intelectual e globalização e identificou-se por meio dos questionários, da análise dos documentos e do discurso dos investigados que o APEES possui estes componentes. Dessa forma, por todas essas ações desenvolvidas junto ao nível gerencial e que representam a essência da Instituição, considera-se que o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo apresenta as ações estratégicas para qualidade.

### 5.3 Ações estruturais para a qualidade

O bloco de questões sobre as ações estruturais para a qualidade questionou os colaboradores a respeito da estrutura organizacional do APEES. Também investigou o fluxo de informação e comunicação e a integração dos setores e atividades do Arquivo.

A questão central do bloco de perguntas sobre ações estruturais para qualidade teve como objetivo identificar a existência de uma estrutura organizacional no APEES. Nesta questão, as alternativas elencadas foram as estruturas organizacionais linear, funcional, linha-*staff* e divisional. Foi permitido, também, identificar outra estrutura que não estivesse dentre as alternativas. No gráfico 5 é possível observar que a alternativa que permitia identificar uma estrutura que não estivesse elencada foi utilizada por 67% dos respondentes.

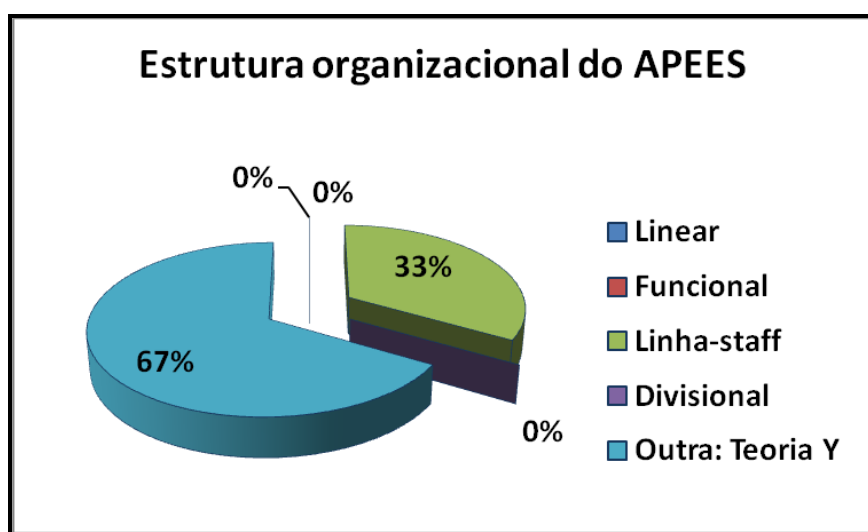


Gráfico 5 – Estrutura organizacional do APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

A análise dos questionários teve como resultado três respondentes que identificaram a estrutura organizacional linha-*staff* como sendo a estrutura representativa do APEES, correspondendo a 33% dos questionários. Os outros seis respondentes indicaram como estrutura organizacional do APEES a Teoria Y ou Teoria Comportamental, correspondendo a 67% das respostas.

Chiavenatto (2003) utiliza o estudo de Simon (1965) para abordar a Teoria Comportamental, que originou-se da oposição entre a Escola de Relações Humanas e a Escola Clássica da Administração. Apesar de compartilhar de alguns conceitos e noções da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental não aceita a visão “romântica” que aquela empresta à Administração.

No âmbito da Teoria Comportamental se encontram outras teorias e entre elas as Teorias Y e X, totalmente contrárias, elaboradas por Douglas McGregor. Segundo Chiavenatto, a Teoria Y

[...] mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto aos objetivos. (CHIAVENATTO, 2003, p.339).

A Teoria Y é, portanto, uma forma de administrar. Como pertence aos estudos comportamentais, esta teoria tem sido citada nos estudos sobre liderança, inclusive em serviços de informação<sup>15</sup>.

A análise do discurso dos sujeitos indica a Teoria Y como estilo de administração no APEES

A cultura organizacional do APEES está baseada na Teoria Comportamental, com ênfase na Teoria Y, que se desenvolve por meio de um estilo dinâmico e aberto de administração consultiva e participativa, isto é, utiliza-se de medidas criativas e humanísticas que geram condições para que as pessoas desenvolvam suas capacidades e alcancem os seus objetivos pessoais e organizacionais. Essa prática implica na descentralização das decisões e responsabilidades. Permitindo que os servidores sintam que estão participando, organicamente, do processo de trabalho e reconheçam sua importância na organização. Contudo, em virtude da existência de um organograma funcionalista, elaborado pelos técnicos do governo e não pelo APEES, há algumas percepções errôneas de adoção de uma cultura administrativa baseada na Teoria Y, a qual exige que o servidor seja muito mais do que um mero executor de tarefas burocráticas e puramente técnicas e repetitivas. Exige, ao contrário, uma nova postura mais flexível e criativa diante de si e do mundo e, por conseguinte, da organização em que está inserido. (SUJEITO, 2010).

---

<sup>15</sup> Ver: Silva (2009); Pereira (2008).



Rodrigues (2010) afirma que principalmente os fatores tamanho, tecnologia, ambiente e estratégia condicionam o tipo de estrutura organizacional. Dessa forma, as organizações devem buscar a estrutura mais adequada aos seus objetivos. O Conarq no trabalho intitulado “Subsídios para implantação de uma política municipal de arquivos: o arquivo municipal a serviço dos cidadãos” compartilha do mesmo entendimento de Rodrigues:

Finalizado o levantamento e a análise dos dados e constatada a existência de recursos para apoiar o projeto de criação, estará a equipe responsável apta a examinar modelos de estrutura organizacional para escolher a que mais se adapte à realidade municipal.

Convém, ainda nessa etapa, lembrar do volume, estado de conservação e organização dos documentos, do porte demográfico do município e dos recursos disponíveis, elementos que terão decisiva influência na escolha da referida estrutura organizacional. Por isso, verifica-se que a estrutura tanto pode ser apoiada por reduzido número de unidades administrativas, como, ao contrário, precisar de uma base de sustentação maior. (ARQUIVO NACIONAL, 2000, p. 12).

O exame dos modelos de estrutura organizacional para escolha daquela que mais se adapte a realidade encontrada é responsabilidade da equipe do Arquivo, o que nitidamente não aconteceu com relação ao APEES. A análise indica que o Arquivo encontrou na Teoria Y, uma forma de administrar que compensasse as deficiências encontradas na estrutura organizacional instituída pelo Governo Estadual.

A análise documental permitiu identificar a estrutura organizacional do APEES como sendo a estrutura *linha-staff*, que tem como característica a combinação da estrutura organizacional em linha e da estrutura organizacional funcional. Significa a união da hierarquia com as funções. Esta estrutura pode ser identificada no Anexo I da Lei Complementar N.370, de 2006, que reorganiza o Arquivo Público Estadual e dá outras providências. (ESPÍRITO SANTO, 2006, p. 3).

Outras duas questões foram abordadas com relação às ações estruturais para qualidade: o fluxo de informações e a integração de setores e atividades.

Questionou-se se o fluxo de informações e a comunicação eram correntes no APEES. A resposta a este questionamento foi 100% positiva, correspondendo aos nove questionários. (Gráfico 6).

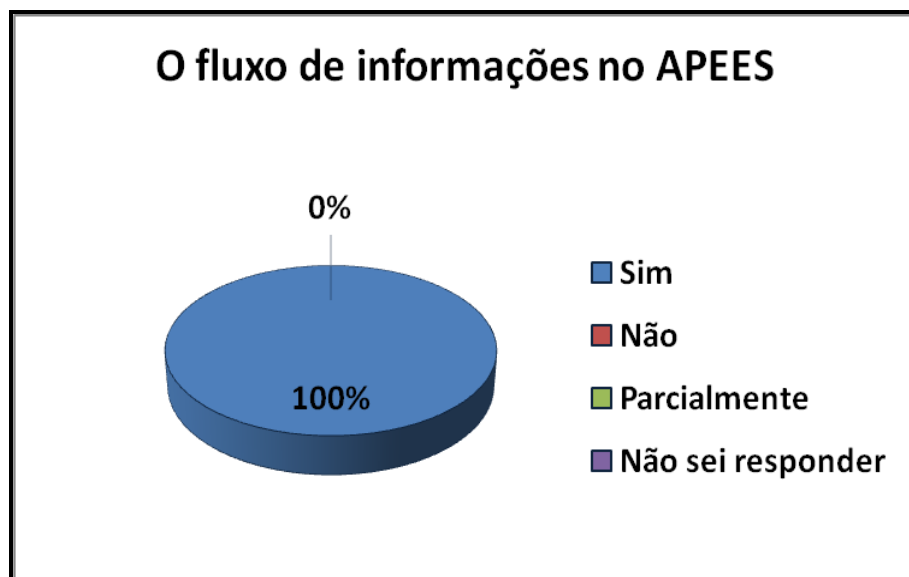


Gráfico 6 – O fluxo de informações no APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

Questionou-se a existência de integração entre as diversas atividades e setores do APEES facilitando a rotina de trabalho. A resposta a este questionamento foi 89% positiva, já que um respondente indicou a alternativa parcialmente. (Gráfico 7).

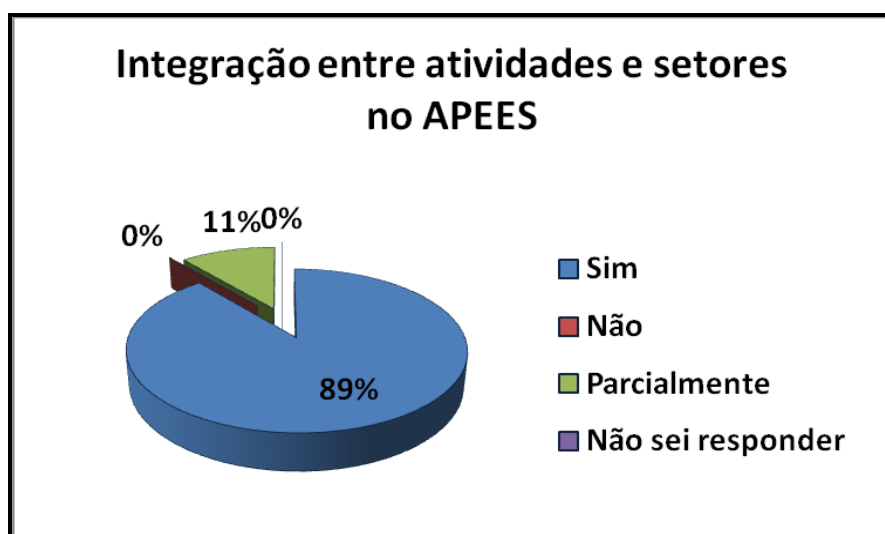


Gráfico 7 – Integração entre atividades e setores no APEES.  
Fonte: Pesquisadora

O fluxo eficiente de informações e comunicação e a integração dos setores e áreas são requisitos para a otimização de atividades e processos. Nem mesmo a reforma no prédio do APEES possibilitou que o fluxo de informações e a integração entre os setores se tornasse ineficiente. Essa preocupação iniciou no planejamento da reforma, quando inclusive, a entrada do prédio foi modificada.

Em 1995, Almeida já dizia que na “nova forma de organização não existe mais controle central de atividades. Cada célula é responsável e tem consciência do que deve fazer e do produto que deve gerar.” (1995, p.48). O autor fazia uma analogia das organizações com o cérebro: “a célula organizacional, seja ela grupo de trabalho, empresa ou mesmo uma só pessoa, sabe qual é o seu papel dentro do processo, gerencia suas necessidades, seu trabalho e a troca de informações com as outras células (ou neurônios) do processo.” (ALMEIDA, 1995, p.48). Dentro desta perspectiva, para o autor “o fluxo eficaz da informação é o elemento-chave para o sucesso da nova forma de organização.” (1995, p.48).

Assim, aspectos referentes a fluxo de informações e integração e comunicação entre setores devem ser observados na escolha da estrutura organizacional, ou na sua substituição, caso não mais corresponda à dinâmica do Arquivo.

Com a finalidade de responder ao objetivo específico “identificar ações estruturais para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo” questionou-se os colaboradores a respeito da estrutura da organização, do fluxo de informações e da integração de atividades e setores do APEES. Assim, pelas análises realizadas, identificou-se a estrutura organizacional linha-*staff* como sendo a estrutura do APEES, um fluxo de informações otimizado e a integração das áreas e atividades do Arquivo. Ressalta-se também a identificação da Teoria Y como forma de administração do Arquivo. Dessa forma, entende-se que Arquivo Público do Estado do Espírito Santo possui ações estruturais para qualidade.

#### **5.4 Ações comportamentais para a qualidade**

O bloco de questões sobre as ações comportamentais para a qualidade perguntou aos colaboradores se o cargo ocupado por eles estava de acordo com as

suas habilidades e se era significativo para o Arquivo; investigou a respeito da promoção de momentos especiais de integração dos colaboradores; indagou sobre as condições de trabalho, sobre treinamentos e participação em eventos e cursos. Questionou-se, também, neste bloco, sobre o atendimento por parte do APEES das expectativas de crescimento e desenvolvimento profissionais e pessoais dos respondentes. A tabela 3 compila os dados do bloco de ações comportamentais para a qualidade:

Tabela 3 – Identificação dos componentes comportamentais no APEES.

<b>IDENTIFICAÇÃO DOS COMPONENTES COMPORTAMENTAIS NO APEES</b>						
Componentes Comportamentais	Respostas					
	Sim	%	Não	%	Parcialmente	%
Cargo ocupado/habilidades	8	89%	0	0%	1	11%
Respeito e integração	9	100%	0	0%	0	0%
Condições de trabalho, treinamentos e cursos	7	78%	0	0%	2	22%
Expectativas de crescimento profissional e pessoal	5	56%	2	22%	2	22%

Fonte: Pesquisadora.

Na primeira pergunta abordou-se se o APEES reconhecia o cargo do colaborador como significativo e se este cargo estava adequado às suas habilidades.

Dos nove questionários, 89% responderam que seu cargo é importante para o Arquivo e que suas habilidade condizem com o cargo. Essa porcentagem correspondeu a oito questionários. Um questionário indicou a alternativa “parcialmente”, justificando que suas habilidades englobam parcela das atividades de sua coordenação. (Gráfico 8).

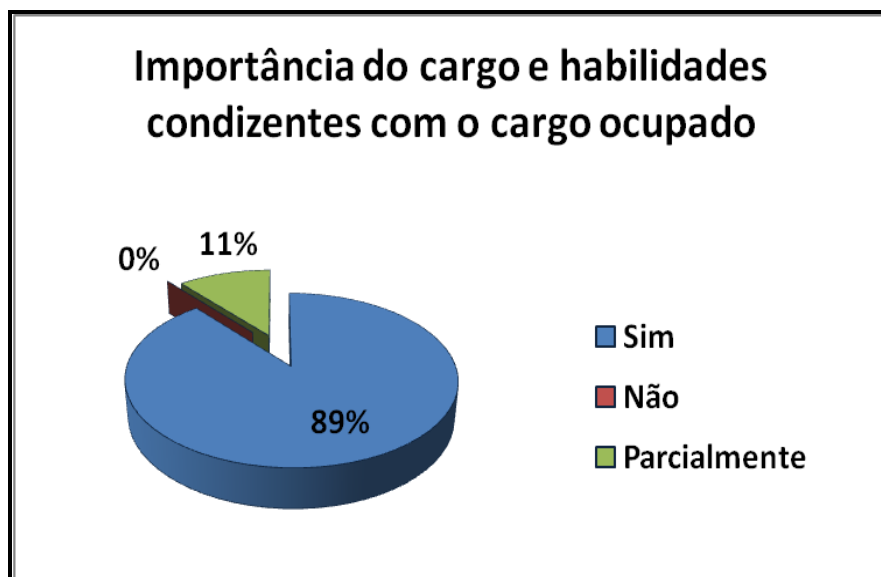


Gráfico 8 – Importância do cargo e habilidades condizentes com o cargo ocupado.  
Fonte: Pesquisadora.

A segunda questão do bloco sobre as ações comportamentais para qualidade teve como objetivo identificar se o APEES incentiva o respeito e a justiça no ambiente de trabalho e se são promovidos momentos de integração dos colaboradores. A análise dos questionários teve como resultado 100% de respostas positivas. (Gráfico 9). Os respondentes consideram, portanto, que o APEES incentiva o respeito e a justiça e que são promovidos momentos de integração de seus colaboradores.

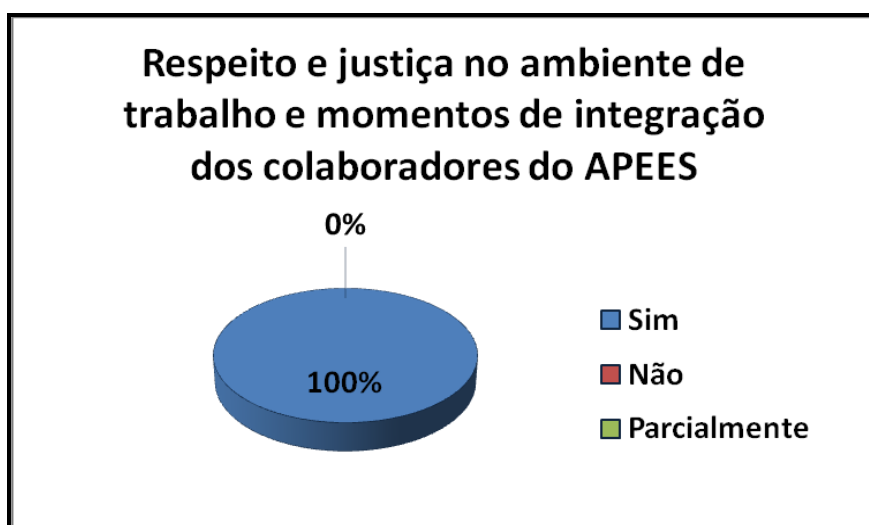


Gráfico 9 – Respeito e justiça no ambiente de trabalho e momentos de integração dos colaboradores do APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

A questão que abordou as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho do colaborador, a realização de treinamentos periódicos e o incentivo à participação em cursos e eventos teve como resultado uma avaliação positiva do APEES. 78% de respondentes colaboraram para esta posição, o que corresponde a sete questionários. Dois respondentes assinalaram a alternativa “parcialmente”, correspondendo a 22% dos questionários. (Gráfico 10).

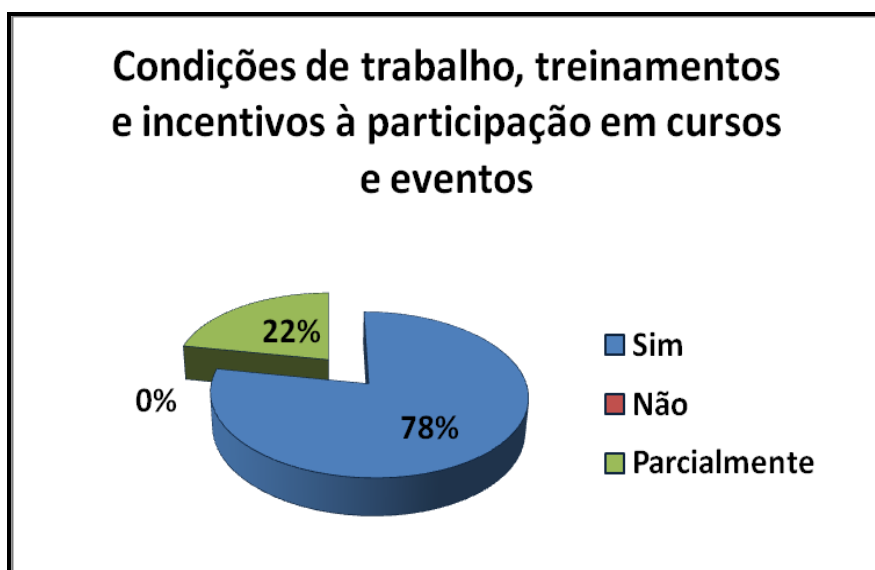


Gráfico 10 – Condições de trabalho, treinamentos e incentivos à participação em cursos e eventos.

Fonte: Pesquisadora.

A reforma da sede do Arquivo foi indicada como responsável pelo não fornecimento temporário de condições necessárias ao bom desempenho do trabalho dos colaboradores. A principal observação foi com relação ao local de trabalho adequado. Alguns setores foram deslocados para espaços menores dos que os comportavam e algumas atividades ficaram impedidas de serem realizadas.

A última questão do bloco das ações comportamentais para qualidade teve como objetivo saber se o colaborador considera que suas expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal são atendidas pelo APEES. O gráfico 11 apresenta os resultados.



Gráfico 11 – Expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Fonte: Pesquisadora.

Dos questionários respondidos, 56%, isto é, cinco respondentes afirmaram que o APEES atende suas expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal. Dois respondentes assinalaram a alternativa “parcialmente”, correspondendo a dois questionários. E, 22% dos respondentes assinalou a alternativa “não”, correspondendo a dois questionários. (Gráfico 11).

O tratamento dos dados apontou ainda, que dois respondentes atribuíram a parcialidade ou o não atendimento de suas expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal à falta de uma política de recursos humanos que envolva principalmente, a realização de concursos públicos e o plano de cargos e salários. Identificou-se, ainda, um respondente que atribuiu o não atendimento de suas expectativas pelo trabalho desenvolvido não pertencer a sua área de interesse.

A análise da área comportamental dos colaboradores prescinde um olhar às políticas públicas de arquivos no Brasil ou a inexistência dessas políticas até pouco tempo. Os estudos de José Maria Jardim sobre as políticas públicas de arquivos no país têm sua excelência pontuada numa visão não só arquivística, mas sociológica e histórica. O autor, em 1995, mostrava a realidade dos arquivos públicos no Brasil:

A outra face da moeda são os serviços arquivísticos governamentais, a maioria desprovida de padrões básicos de gerenciamento da informação arquivística. Tais serviços encontram-se, via de regra, deslocados do processo político-decisório. Seus recursos humanos tendem a uma baixa produtividade, agravada pela escassa formação acadêmica e praticamente nenhuma especialização em administração arquivística. A inexistência de programas de gestão da informação arquivística resulta em áreas de armazenagem saturadas de documentos acumulados desnecessariamente, além de equipamentos inadequados. De maneira geral, os documentos são acumulados ou eliminados sem ter em conta critérios de avaliação e seleção documental. (JARDIM, 1995, p.75).

Este panorama não foi observado passivamente pelos arquivistas e servidores de arquivos. Mas, os efeitos do movimento em busca de uma política pública de valorização dos arquivos ainda precisam alcançar grande parte dos arquivos do país.

Pela análise do discurso dos sujeitos, observa-se que houve uma evolução estrutural, de materiais e equipamentos significativa do APEES que acompanhou principalmente o plano de desenvolvimento do Estado.

O processo de modernização do APEES teve sua gênese em 1995. O APEES recebeu através de recursos do Ministério da Cultura o financiamento para a aquisição de equipamentos de informática, entre outros, condizentes ao uso de novas tecnologias na gestão da informação. Para dar continuidade ao processo, em 2007 o Governo do Estado do Espírito Santo atendeu uma das principais reivindicações da atual gestão do APEES: uma nova sede, que hoje se encontra em fase de finalização de sua reforma. Além da estrutura física, a atual administração desempenhou esforços no sentido de garantir a aquisição de móveis e equipamentos modernos que garantam o aperfeiçoamento tecnológico, dentre eles podemos destacar: instalação de estantes deslizantes, sistema de climatização com controle de temperatura e umidade, terminais eletrônicos de consulta, equipamentos de microfilmagem e de informática, entre outros. Os recursos utilizados para a modernização do APEES são provenientes de investimentos do Governo do Estado do Espírito Santo. A instituição também está buscando junto às diversas entidades financiadoras o apoio para diversos projetos, tanto para a aquisição de novos equipamentos, quanto para a realização de serviços inerentes à organização, preservação, acesso e divulgação do acervo. (SUJEITO, 2010).

Entretanto, nota-se que ainda há uma lacuna a ser preenchida quanto aos recursos humanos do APEES que se traduz na fala do sujeito



Número insuficiente de profissionais capacitados nas áreas correlatas. Falta de concurso público para a contratação de profissionais específicos para as atividades de um Arquivo Público de abrangência estadual (arquivistas, historiadores, conservadores e restauradores na área de documentos impressos e também audiovisuais, químicos, bibliotecários, técnicos em microfilmagem, técnicos em informática e programadores, cientistas sociais, revisores de português para atender os projetos editoriais do Arquivo do Estado, consultores em direito e administração para área gerencial da instituição). (SUJEITO, 2010).

A análise das ações comportamentais para qualidade no APEES indica que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e com o cargo que ocupam no Arquivo. E que mesmo em reforma, a maioria acredita que as condições de trabalho são satisfatórias, já que a situação é temporária e visa justamente melhorias no órgão. O treinamento dos colaboradores e sua participação em eventos e cursos são essenciais para que se atualizem e dessa forma possam constituir um *know-how* com vistas à inovação. Estes treinamentos tem sido periódicos, de acordo com os certificados de cursos observados na análise dos documentos.

Contudo, as expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal apresentaram-se comprometidas. Um dos motivos é a falta de concurso público que certamente, restringiria a contratação de estagiários, minimizando a alta rotatividade dos mesmos e facilitando o trabalho dos servidores efetivos. Por outro lado, a abertura de concurso público permitiria a constituição de um quadro qualificado e em número suficiente para as diversas atividades de um Arquivo Estadual. Por fim, a falta de plano de cargos e salários mantém o colaborador numa situação vulnerável e o impele a busca e estabilidade em outros órgãos.

Rodrigues (2010) explica que as ações comportamentais têm dois papéis fundamentais: um que diz respeito ao comprometimento do colaborador e outro que se refere ao preparo do colaborador ao empreendedorismo. Com relação ao comprometimento, observa-se que a QVT é imprescindível para criação e manutenção do comprometimento, pois envolve as pessoas, o trabalho e organização.

Rodrigues acredita na priorização das sete categorias de análise da QVT, sendo essenciais, o realinhamento da cultura organizacional e da estrutura e filosofia da organização; a valorização do homem e o estabelecimento de um

projeto de plano de cargos e a integração de atividades e dos próprios colaboradores de forma social. Destas categorias, observa-se uma negligência estatal quanto à valorização do homem e do capital e o estabelecimento de plano de cargos no APEES. Essa situação fragiliza o Arquivo no aspecto relacionado a QVT e pode dificultar ou desestimular os colaboradores quanto ao seu comprometimento com o órgão. De acordo com França (1997, p. 80) a QVT “pode ser associada à ética da condição humana.” Vê-se, portanto, que para a manutenção do comprometimento dos colaboradores do APEES é necessário mais que “melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.” (FRANÇA, 1997, p.80).

Quanto ao segundo papel fundamental das ações comportamentais, o empreendedorismo, observa-se a necessidade de um ambiente que desenvolva as potencialidades do empreendedor. Neste sentido, o APEES tem tentado internamente desenvolver um ambiente propício à inovação e empreendedorismo. A preocupação é manter esses colaboradores no Arquivo. Como lembra Schindwein (2004) os empreendedores “[...] são profissionais inovadores, inquietos, que quebram as regras, correm atrás de seus sonhos e sabem reconhecer oportunidades.” e “[...] mais do que nunca o mercado valoriza quem sabe empreender.” (SCHILINDWEIN, 2004, p. 52).

Com a finalidade de responder ao objetivo específico “identificar ações comportamentais para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo” questionou-se sobre ambiente de trabalho, treinamentos, incentivo à cursos e eventos condições de trabalho e expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal. Considera-se que o APEES possui ações comportamentais para qualidade, mas para que proporcione um ambiente pleno aos seus colaboradores, necessita atender suas reivindicações na área de recursos humanos. Dessa forma, manterá colaboradores comprometidos com o Arquivo e orientados ao empreendedorismo interno.

## 5.5 Ações operacionais para a qualidade

O bloco de questões sobre as ações operacionais para a qualidade teve como objetivo identificar as ferramentas da qualidade utilizadas no APEES. Também questionou os colaboradores quanto à existência de ferramentas de identificação e análise de falhas e quanto à existência de métodos e programas de melhoria contínua.

A primeira questão tinha como objetivo identificar quais ferramentas da qualidade eram utilizadas no APEES. O gráfico 12 apresenta os resultados no que se refere à utilização das ferramentas da qualidade no APEES, segundo seus colaboradores:

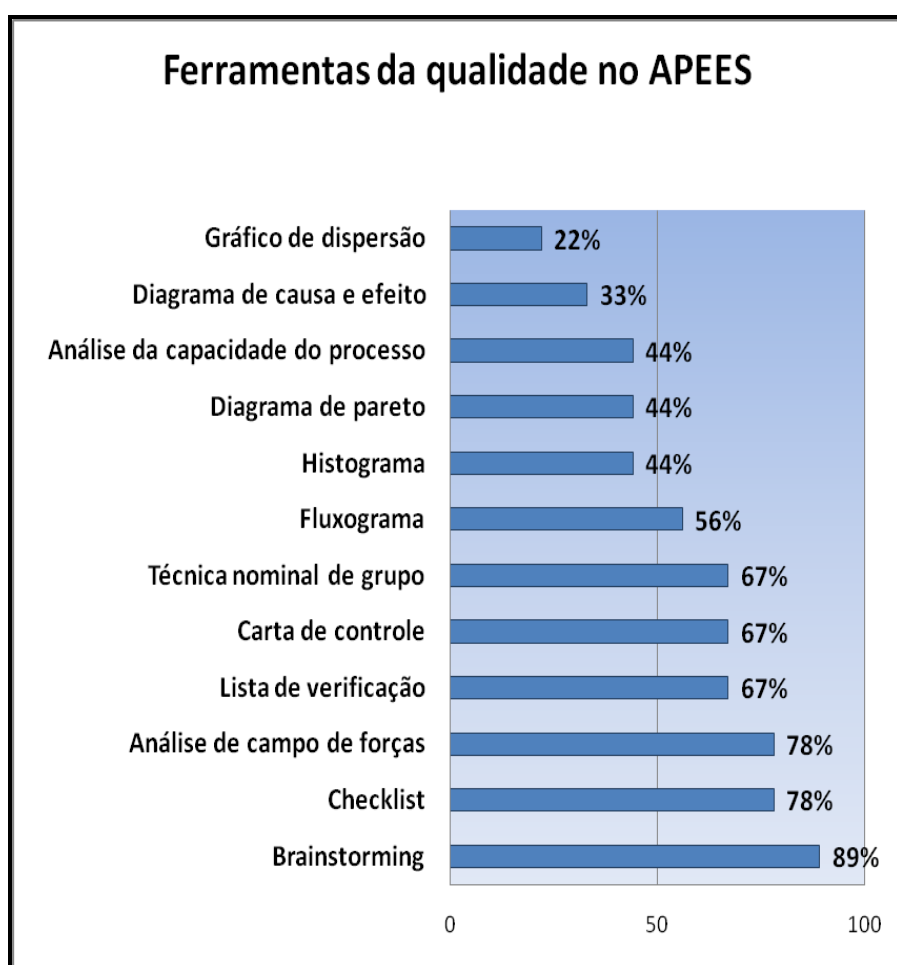


Gráfico 12 – Ferramentas da qualidade no APEES.  
Fonte: Pesquisadora

Os respondentes disseram utilizar as seguintes ferramentas: 56% (cinco) utilizam o fluxograma, 67% (seis) utilizam a lista de verificação, 44% (quatro) utilizam o histograma, 44% (quatro) utilizam o diagrama de pareto, 33% (três) utilizam o diagrama de causa e efeito, 67% (seis) utilizam a carta de controle, 22% (dois) utilizam o gráfico de dispersão, 89% (oito) utilizam o *brainstorming*, 78% (sete) utilizam o *checklist*, 67% (seis) utilizam a técnica nominal de grupo, 78 % (sete) utilizam a análise de campo de forças e 44% (quatro) utilizam a análise da capacidade do processo.

Paes (1997, p.36) diz que “Para que um arquivo, em todas os estágios de sua evolução (corrente, intermediário e permanente) possa cumprir seus objetivos, torna-se indispensável a formulação de um plano arquivístico [...]”. Neste plano, a autora aponta como elementos a serem considerados a posição do arquivo na estrutura da administração, a coordenação dos serviços, os métodos de arquivamento, as normas de funcionamento, os recursos humanos, as instalações e equipamentos, os recursos financeiros. Como nos revela Gonçalves (2000, p.1) “as empresas são grandes coleções de processos” e os elementos apontados por Paes (1997) correspondem a uma infinidade de processos. Para que o Arquivo funcione eficientemente, são utilizadas as ferramentas da qualidade no apoio, identificação e solução de problemas.

A combinação dos instrumentos de pesquisa permitiu algumas considerações com relação à utilização das ferramentas da qualidade no APEES. As ferramentas *brainstorming* e técnica nominal de grupo são similares e auxiliam um grupo a gerar o maior número possível de ideias no menor prazo possível. A assinalação pela maioria dos respondentes, 78% para as duas técnicas, indica que os respondentes utilizam as ferramentas no Arquivo. Estas ferramentas, além de auxiliarem a identificação das causas mais prováveis dos problemas prioritários, servem como propulsoras da criatividade e inovação.

O estudo em Werkema (1995) possibilita caracterizar os instrumentos relacionados a processos: as cartas de controle são utilizadas para monitorar e avaliar a estabilidade de um processo. Os histogramas apresentam a distribuição de um conjunto de dados num gráfico de barras, e também permitem a verificação da estabilidade ou variabilidade de um processo. A análise da capacidade do processo é desenvolvida a partir da carta de controle, portanto, em um processo “controlado”. A análise da capacidade é necessária para saber se o processo atenderá requisitos

e especificações de clientes. Analisou-se, então, a correlação dos seis respondentes que utilizam a carta de controle, dos quatro respondentes que utilizam o histograma e dos quatro respondentes que utilizam a análise da capacidade do processo e observou-se que:

- a) dois respondentes afirmaram utilizar as três técnicas nos processos, o que indica algum tipo de exigência extrema no controle dos processos, ou uma duplicação de procedimentos, ou ainda desconhecimento do alcance das ferramentas;
- b) dois respondentes afirmaram utilizar o histograma e a carta de controle, o que pode indicar uma duplicidade de procedimentos;
- c) um respondente afirmou utilizar somente a análise da capacidade do processo, o que sugere desconhecimento da ferramenta pela falta de uma ferramenta de apoio necessária a esta análise;
- d) a indicação da ferramenta análise da capacidade do processo por quatro respondentes indica muitos processos com exigências por meio de especificações por parte dos usuários, o que não é comum em serviços de informação.

A lista de verificação, utilizada por 67% dos respondentes e o *checklist*, utilizado por 78% dos respondentes, são ferramentas comuns, fáceis de usar e com resultados surpreendentes. Dependendo dos autores, essas ferramentas são apresentadas com o mesmo conceito. Notadamente, a lista de verificação é apresentada como se fosse o *checklist*. Nas “Recomendações para Digitalização de Documentos Arquivísticos Permanentes” (ARQUIVO NACIONAL, 2010) o Conarq apresenta um modelo de verificação da qualidade do representante digital, conforme anexo B. Está apresentada como lista de verificação, mas o conceito da ferramenta é a do *checklist*.

Ainda com relação às ferramentas da qualidade, observou-se que as várias ferramentas voltadas à identificação e solução de problemas foram indicadas pelos colaboradores como de utilização no APEES. Estão representadas, principalmente, pelas ferramentas: diagrama de pareto representando quatro colaboradores, gráfico

de dispersão com indicação de dois colaboradores, diagrama de causa e efeito com indicação de três colaboradores e análise de campo de forças com indicação de sete colaboradores.

Entretanto, perguntou-se aos sujeitos como são resolvidos os problemas obtendo-se como resposta: “As deliberações são tomadas em assembleias formada pelos coordenadores e agentes de serviço, de cada setor, e em voto aberto e direto. Ou, então, através da formação de comissões específicas que atuam como conselhos consultivos em situações mais complexas” (SUJEITO, 2010). E questionou-se quais os procedimentos tomados pela equipe ou direção diante da identificação de problemas ou falhas nas atividades, tendo como resposta: “A reação imediata é de reverter os efeitos buscando uma solução para o problema. Logo após, procede-se uma revisão do processo e adoção de medidas preventivas que possam dirimir as possibilidades de erro” (SUJEITO, 2010). Pelo discurso, não foi possível estabelecer uma relação direta da solução dos problemas com o uso das ferramentas específicas para estas situações. Foi possível, no entanto, corroborar o discurso com a utilização dos *poka-yokes*, já que há a adoção de medidas preventivas.

A segunda questão teve como objetivo identificar quais ferramentas de análise de falhas era utilizadas no APEES. Os resultados foram: 89% dos respondentes afirmaram utilizar a metodologia FMEA para identificar e analisar as falhas de processos e produtos, correspondendo a oito questionários. 1,1 % respondeu utilizar a ferramenta FTA para analisar as falhas de processos, correspondendo a um questionário. 78% dos respondentes assinalou a alternativa “*poka-yoke*” indicando a utilização desta ferramenta de prevenção de falhas no Arquivo, correspondendo a sete questionários. (Gráfico 13).

A análise das respostas do gráfico 13 indica uma preocupação com a identificação de possíveis falhas nos processos e produtos do Arquivo. Rodrigues (2010) explica que a FMEA possibilita analisar e prevenir as falhas tanto de projetos de produtos quanto de processos e a FTA possibilita identificar as combinações de causas de que podem originar uma falha. A FMEA e a FTA trabalham essencialmente com formulário e construção gráfica. Assim, um dos objetivos destas ferramentas é a documentação dos estudos de falhas com a criação de um referencial técnico. Com relação a FMEA e FTA no APEES não foi possível verificar a utilização destas ferramentas por meio dos documentos que elas produzem.

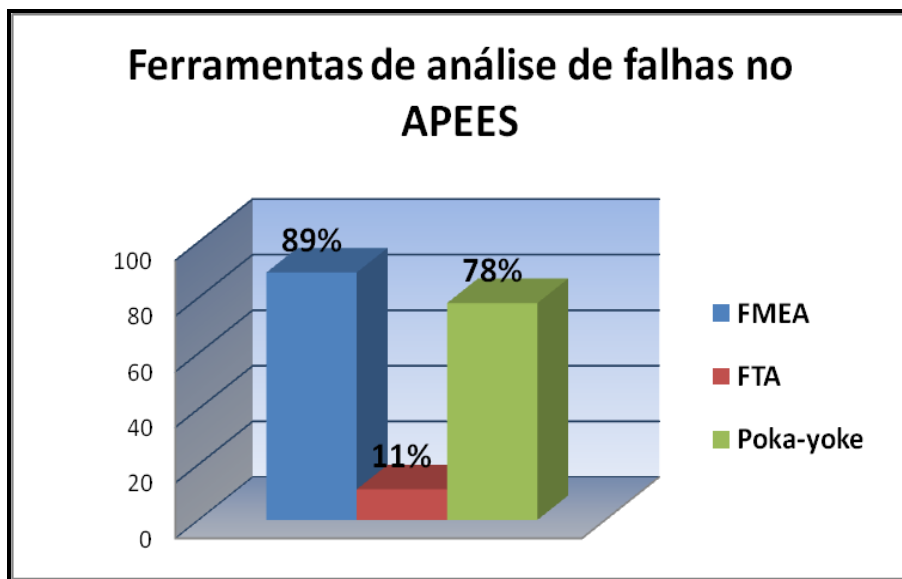


Gráfico 13 – Ferramentas de análise de falhas no APEES.  
Fonte: Pesquisadora.

Especificamente com relação aos *poka-yokes* foi possível identificar os seguintes: “[...] desde aquisição de estantes com ‘faces’ de cores diferentes para a guarda dos fundos documentais, até a adoção de *briefing*, *checklist*, sinalização adequada dos espaços de guarda do acervo e dos documentos correntes da administração.” (SUJEITO, 2010). Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons, quando Shingo criou os *poka-yokes*, “observou que os erros ocorriam não por incompetência dos funcionários, mas por causa de lapsos de atenção ou porque os funcionários eram interrompidos.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.156). O APEES necessita de recursos humanos e conta com uma grande quantidade de estagiários. Entende-se que nesta situação, os funcionários possam ser interrompidos continuamente, para outras atividades que vão desde o atendimento aos usuários a dar atenção ou treinar os estagiários. A aplicação de *poka-yokes* é, portanto, imprescindível para que as falhas possam ser minimizadas ou totalmente zeradas.

Questionou-se ainda, a utilização de programas e métodos para melhoria dos processos. Os resultados foram: 67% dos respondentes indicou a utilização do programa 5S no Arquivo, correspondendo a seis questionários. E 89 % dos respondentes afirmou utilizar o método *benchmarking* no Arquivo. Esta porcentagem correspondeu a oito questionários. (Gráfico 14).

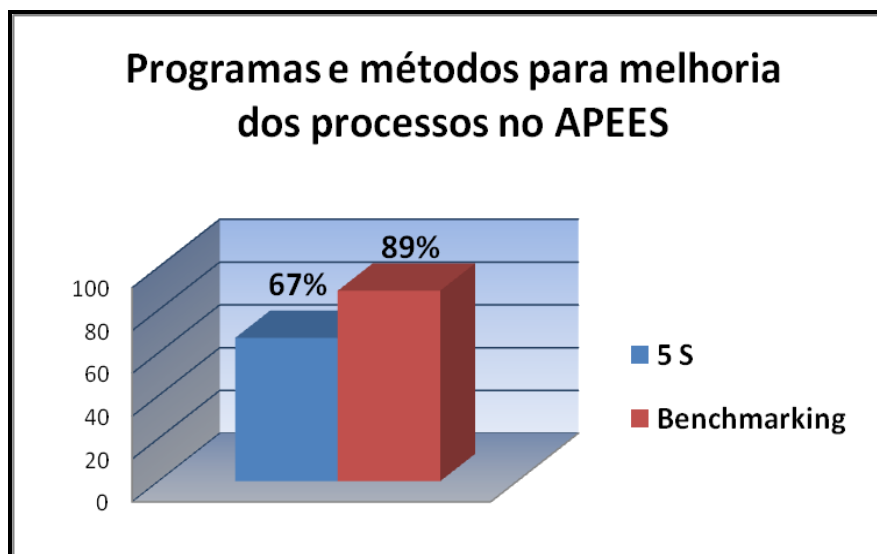


Gráfico 14 – Programas e métodos para melhoria dos processos no APEES.  
Fonte: Pesquisadora

A análise das respostas permitiu fazer algumas considerações: seis respondentes relataram que o programa 5S é utilizado no APEES. Rodrigues (2010, p.244) esclarece que o programa 5S “deve fazer parte de um processo maior de mudança, na qual sejam priorizadas as ações comportamentais, a partir de necessidades previamente diagnosticadas e reconhecidas por todos e com objetivos e metas definidos”. Neste sentido, a não indicação do programa 5S por três respondentes, indica uma provável utilização do programa de forma isolada, o que não é aconselhável numa organização.

O método *benchmarking* foi apontado por 89% dos respondentes como sendo um método utilizado no Arquivo. À época em que os Arquivos Públicos não haviam sido informatizados e que não estavam “oferecendo” seus serviços na Internet por meio de seus *sites*, era realmente difícil utilizar o *benchmarking*. No ano de 2005, eram pelo menos 14<sup>16</sup> *sites* de Arquivos Públicos na Internet. O *benchmarking* do APEES segundo a análise do discurso de seus colaboradores é em grande parte realizado pela rede. Mas também são identificadas ideias e inovações nos eventos da área.

Com a finalidade de responder ao objetivo específico “identificar ações operacionais para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo” questionou-se a respeito das ferramentas da qualidade, das ferramentas de análise

<sup>16</sup> Ver: Ohira et al. (2005).



de falhas e dos programas e métodos de melhoria de processos. Pela análise das informações considerou-se que o APEES possui parcialmente ações operacionais para a qualidade, pois nem todos os inter-relacionamentos puderam validar as ferramentas, programas e métodos utilizados no Arquivo.

Nesta fase da pesquisa, analisou-se e discutiu-se os resultados deste trabalho. Buscou-se responder aos questionamentos e levantar proposições tendo em vista o objetivo específico de identificar ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional para a qualidade. O capítulo seguinte refere-se não só ao fechamento do estudo, mas a resposta ao problema de pesquisa: o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo apresenta ações para qualidade de forma a contemplar a Gestão Integrada para a Qualidade? A seguir o capítulo Conclusão.

## 6 CONCLUSÃO

Assim como os mercados em larga expansão como o da tecnologia da informação ou áreas em efetivo crescimento, como a do petróleo, os serviços de informação caracterizam-se como estratégicos para o desenvolvimento do país. Neste sentido, devem constituir-se em serviços de excelência, criando um ambiente favorável à antecipação das demandas da sociedade. Esse posicionamento está condicionado à adequação as exigências atuais e estas estão intrinsecamente ligadas à qualidade: qualidade de produtos, qualidade de serviços, qualidade de processos.

Este estudo pretendeu colaborar para a discussão da qualidade em Arquivos, bem como, contribuir com o campo teórico e prático que está sendo desenvolvido na Arquivologia. O objetivo deste estudo foi investigar as ações para a qualidade que contemplassem a Gestão Integrada para a Qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo.

A investigação permite concluir que existem ações estratégicas para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Tão importante quanto existir é saber o porque da existência. Essa constatação, efetiva-se no empenho dos colaboradores do APEES em criar a identidade do Arquivo, traduzida em sua missão, sua visão, seus princípios e valores e seus objetivos. A formalização do planejamento estratégico é um passo importantíssimo para a qualidade do Arquivo, mas existe um elemento chamado estratégia, que mesmo não tendo sido diretamente questionado, acha-se desenvolvido de forma muito natural no APEES. A estratégia difere do planejamento estratégico porque se constitui num caminho escolhido pela organização para alcançar o que foi planejado para seu futuro. Assim, é possível, inclusive, ter estratégia e não ter planejamento estratégico. Não há documento que possa conduzir um arquivo sem a intervenção de seus criadores. E sabe-se, que pelos mais variados motivos existem, nos serviços de informação planejamentos estratégicos esquecidos em gavetas. A estratégia do APEES identificada por meio deste estudo constitui-se na habilidade em relacionar-se com a população espírito-santense. Relacionamento baseado na própria constituição do Estado e no sentimento de pertencimento da população, levado à prática por meio

dos projetos itinerantes pelo Estado e atividades voltados para a imigração. Essa singularidade pode ser notada no Caminho do Imigrante, mobilização de duas mil pessoas num percurso de 29Km, idealizado a partir do Projeto Imigrantes do APEES.

O estudo permite concluir também que ações estruturais para a qualidade fazem parte das ações do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Há que se considerar que as estruturas organizacionais não são responsáveis sozinhas pelo engessamento de uma organização. São necessárias ao estabelecimento de algum tipo de ordem, e se adaptadas às características da organização são grandes aliadas da qualidade. A constatação de um estilo de administração baseado na gestão participativa para suprir deficiências de uma estrutura organizacional impingida ao Arquivo contribui, significativamente, para a conclusão de que essa postura não só trabalhou para as ações estruturais, mas também, para fomentar as ações estratégicas.

As ações comportamentais para a qualidade compreendem uma área complexa, a qual a falta de qualquer ação tem efeito no todo. Afinal, esta área refere-se aos seres humanos! Observa-se uma realidade que vem mudando após décadas de precarização e estagnação dos arquivos pela falta de recursos e interesse dos Governos. Apesar da evolução do APEES, representada pela melhoria das condições de trabalho com aquisição de equipamentos e reestruturação física do Arquivo, pode-se inferir que é essencial uma política de recursos humanos para os colaboradores. Dessa forma, consideram-se formalizadas as práticas de integração dos servidores, de promoção de treinamentos e cursos, de ambiente de trabalho baseado no respeito, de valoração do cargo ocupado. Mas a ação específica referente ao desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal não eficiente coloca em risco a constituição de uma equipe coesa, comprometida e disposta a empreender no Arquivo.

No que se refere as ações operacionais para a qualidade conclui-se que estão parcialmente desenvolvidas no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. A aplicação efetiva das ferramentas da qualidade exige preparação e tempo. Deve haver uma preocupação em não relacionar a quantidade e complexidade das ferramentas usadas com a qualidade do Arquivo. Se uma ferramenta de simples utilização gera os mesmos resultados e pode ser aplicada na mesma situação que

uma ferramenta complexa, então deve-se escolher a ferramenta mais simples. Esse princípio se encontra no âmbito da qualidade: refere-se à otimização do tempo.

Considera-se o *poka-yoke* um método de prevenção de falhas que pode ser desenvolvido de diversas formas nos Arquivos. As estantes com face de cores diferentes e os *checklists*, são exemplos de *poka-yokes* do APEES que corroboram com esta afirmativa. Quanto ao *bechmarking* conclui-se que foi bem realizado pelo APEES, pois seus efeitos já são sentidos. O APEES está se tornando um Arquivo referência nacional com reconhecimento internacional.

O ideal seria que todas as ações para qualidade estivessem formalizadas. No entanto, sabe-se que algumas ações consideradas de simples implementação para organizações e empresas do setor privado, nos serviços de informação do setor público se tornam missões difíceis. Sugere-se ao APEES realizar um estudo de suas ações e tentar identificar outras ações realizadas, formal ou informalmente que concorram para a qualidade. Afixar a missão, a visão, os valores e os objetivos do Arquivo em local estratégico, onde todos os colaboradores possam ver. Esta atitude vai promover um comprometimento maior dos servidores efetivos e principiar a inserção dos estagiários nas questões da qualidade de forma global. Se não for possível constituir, no momento, uma estrutura adequada para gerenciar o capital intelectual, sugere-se desenvolver um “banco de boas práticas” onde se depositam soluções a problemas, prevenção de problemas e ideias inovadoras entre outros. Este banco pode ser construído num espaço na intranet, por exemplo, ou até mesmo num arquivo de computador que esteja em rede e que todos tenham acesso. Finalmente, envolver os estagiários em alguns problemas ou atividades pontuais da qualidade como, por exemplo, a criação de um *poka-yoke* ou a construção de fluxograma.

Este trabalho foi desenvolvido por acreditar-se que os serviços de informação representados neste estudo pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo desenvolvem ações para a qualidade, consagrados na literatura da Administração e nas práticas de grandes empresas, ainda que, algumas vezes, sem consciência que o fazem. Com o objetivo de investigar se o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo apresenta ações para a qualidade que contemplem a Gestão Integrada para a Qualidade questionou-se sobre as ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade. Assim, concluiu-se que o APEES possui ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e

operacional, que devem ser avaliados periodicamente, com o objetivo realizar melhorias contínuas e solidificar o Arquivo como modelo de excelência.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.C. de. Novo modelo organizacional baseado no cérebro humano. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.1, p.46-56, jan. /mar. 1995. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=325](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=325)>. Acesso em: 10 nov. 2010.

ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 29, p.41-54, maio/ago. 2002.

ARAÚJO JÚNIOR, R.H. de. Uso da técnica Swot em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico. In: CONGRESSO DE ARQUIVOLOGIA DO MERCOSUL, 6. 2005. Campos do Jordão. **Anais...Campos do Jordão**, 2005.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **Recomendações para digitalização de documentos arquivísticos permanentes**. Rio de Janeiro: Conarq, 2010. Disponível em: <[http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/media/publicacoes/recomenda/recomendaes\\_para\\_digitalizao.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/media/publicacoes/recomenda/recomendaes_para_digitalizao.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2010.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **Subsídios para a implantação de uma política municipal de arquivos: o arquivo municipal a serviço dos cidadãos**. Rio de Janeiro: Conarq, 2000. Disponível em: <[http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/subsdios\\_poltica\\_de\\_arquivos.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/subsdios_poltica_de_arquivos.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2010.

ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Planejamento estratégico 2010**. Vitória: APEES, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISSO 10006: gestão da qualidade – diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRAGA, R.L. da S. Programa 5S: solução de excelência na gestão arquivística. **Revista Controle**, Ceará, 2006.

BRASIL. Decreto-lei n.200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)> Acesso em: 30 out. 2010.

BRUFEM, L.S. Complementaridade qualitativo-quantitativa na pesquisa em informação. **Transinformação**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 49-55, jan./jun. 2001.

CALARGE, F.A.; DAVANSO, J.C. Conceito de dispositivos à prova de erros utilizados na meta do zero defeito em processos de manufatura. **Revista de Ciência & Tecnologia**, Piracicaba, v.11. n.21, p.7-18, 2004.

CARDOSO, J.C.; LUZ, A.R. Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.51-64, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=6&layout=abstract>. Acesso em: 22 set. 2010.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

CHIAVENATTO, I. **Teoria geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Makron Brooks, 1998.

COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra: 2000.

DAYCHOUM, M. **40 ferramentas técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DELLARETTI FILHO, O. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996. (Serie ferramentas da qualidade, 5)

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v1

DORNELAS, J.C. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUMMOND, H. **O movimento pela qualidade**: de que o gerenciamento de qualidade total realmente trata. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

ESPÍRITO SANTO. Lei complementar n.370 de 29 de junho de 2006. Reorganiza o Arquivo Público do Estado – APE e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Espírito Santo**, Espírito Santo, ES, 3 jun. 2006.

ESPÍRITO SANTO. Lei ordinária n. 3.043, de 31 de dezembro de 1975. Reforma administrativa do Estado do Espírito Santo. **Diário Oficial [do] Estado do Espírito Santo**, Poder Executivo, Espírito Santo, ES, 31 dez. 1975. Disponível em: <<http://governoservico.es.gov.br/scripts/portal180.asp?pagAtual=2>> Acesso em: 20 out. 2010.

ESPÍRITO SANTO. **Manual de gestão documental do Estado do Espírito Santo**. Vitória: 2005. Disponível em: [http://www.proged.es.gov.br/Conteudo\\_download/Apresentacoes/Manual\\_PROGED.pdf](http://www.proged.es.gov.br/Conteudo_download/Apresentacoes/Manual_PROGED.pdf). Acesso em: 30 de set. 2010.

ESTEVES, R. de C.S.P. de A. Gestão orientada para o cliente no tratamento arquivístico do fluxo documental. In: CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL, 3., 1996. Cosme Velho, RJ. **Prêmio Hélio Beltrão**. Cosme Velho, RJ: Dataprev, 1996.

FARIA, J.C. **Administração**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.



FLORES, A.C. A importância dos sistemas de arquivo na qualidade das informações empresariais. **Revista Eletrônica de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis UFSM**, Santa Maria, v.1, n.3, mar./maio, 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/anteriores.html>. Acesso em: 22 set. 2010.

FRANÇA, A.C.L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, São Paulo, n.1, v.2, p. 79-83, 1997.

FRIGO, D. **Os requisitos de documentação da NBR ISO 9001:2000**: uma visão arquivística. 34 f. 2007. Monografia (Graduação). Curso de Arquivologia, Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

FROTA, M.G. da C. A delimitação das unidades de análise em Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.27, n.3, p.262-267, 1998.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grande coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HALL, R. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JARDIM, J.M. O conceito e a prática da gestão de documentos. **Revista Acervo**, Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 36-42, jul./dez., 1987.

\_\_\_\_\_. **Sistemas e políticas públicas de arquivos no Brasil**. Niterói: EDUFF, 1995.

\_\_\_\_\_. O acesso à informação arquivística no Brasil: problemas de acessibilidade e disseminação. In: MESA REDONDA NACIONAL DE ARQUIVOS. Rio de Janeiro. **Textos discutidos...** Rio de Janeiro: Conarq, 1999. Disponível em: [http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/mesa/o\\_acesso\\_\\_informao\\_arquivstica\\_no\\_brasil.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/mesa/o_acesso__informao_arquivstica_no_brasil.pdf). Acesso em: 20 out. 2010.

JESUS, A.C. de. **A contribuição do sistema da qualidade para a melhoria na gestão de arquivos: um estudo de caso da EMBASA**. 67 f. 2009. Monografia (graduação em Arquivologia) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, 2009.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

KLOTTER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

LEITÃO, D.M. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 118-122, maio/ago. 1993.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

LINS, B.F.E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22,n. 2, p. 153-161, maio/ago., 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewPDFInterstitial/1190/833>. Acesso em: 20 de set. 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, A. Proverbios y cantares. In: \_\_\_\_\_. **Poesías completas**. 14. ed. Madrid: Calpe, 1973.

MACHADO, N.S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MEZOMO, J.C. **Gestão da qualidade na saúde**: princípios básicos. São Paulo: J.C. Mezomo, 1995.

MINISTERIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Arquivo Central. Planejamento estratégico. **Boletim da rede de arquivos do MCT**, Brasília, n.2, dez. 2008.

Disponível em:

<[http://www.siga.arquivonacional.gov.br/media/boletins\\_mct/ba022008\\_2.pdf](http://www.siga.arquivonacional.gov.br/media/boletins_mct/ba022008_2.pdf).>

Acesso em: 10 out. 2010.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, M. de A.; FLORES, D. A gestão da informação arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v. 3, n.2, p. 62-77, jul./dez., 2007. Disponível em:

<http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=134&layout=abstract>. Acesso em: 22 set. 2007.

NOGUEIRA, R.P. **Novas tendências internacionais da força de trabalho no setor público**: o Brasil comparado com outros países. Brasília: ObservaRH; UnB, 2005.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

PAES, M.L. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

PAIXÃO, J.C.; LOURENÇO, M.A.; CARDOSO, C. Indicadores de Desempenho em serviços de documentação, informação e arquivo: uma experiência. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECARIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTA, 9. 2007. Açores, Portugal. **Anais...Açores**, Portugal: BAD, 2007.

OHIRA, M.L.B. Arquivos públicos estaduais do Brasil: avaliação das funções – conteúdos dos sites. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 10, n.1, p.50-75, jan./dez., 2005.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PATI, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empreendedor. In: SANTOS, S. A; PEREIRA, H. I. (Org.) **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995. p.41-62.

PEREIRA, E.F.B. **Estilos gerenciais presentes na biblioteca central de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 52 f. 2008. Monografia (Especialização). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2008.

PIVA, R.F. **Histórico**: arquivo público do Estado do Espírito Santo. Vitória: [S.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.ape.es.gov.br/index2.htm>>. Acesso em: 20 set. 2010.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industriars and competitors. Nova York: Free Press, 1980.

RODRIGUES, M.V. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SCHLINDWEIN, C. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio**: uma análise da criação de micro e pequenas empresas. 2004. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SILVA, M.A. da. **Alianças e redes organizacionais: bases para a construção, formas interdependências e modelos organizacionais inerentes.** 1994. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1994.

SILVA, F.R.P; BARBIERI, C.C.D; MARTINS, N. do R. Gestão da qualidade em arquivos: revisão e melhoria de processo arquivístico na Universidade Estadual de Campinas. In: CONGRESO DE ARCHIVOLOGÍA DEL MERCOSUR. 8. REUNIÓN DE ARCHIVOS UNIVERSITÁRIOS, 5. 2007. Viña del Mar. **Anales...**Viña del Mar, Asociación de Archiveros de Chile, 2007.

SILVA, J.C. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília.** 169 f. 2009. Dissertação (Mestrado). – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2009.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

THIOLLENT, M. J. Aspectos qualitativos da metodologia da pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 49, p. 45-50, 1984.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

VALLS, V.M. A gestão da qualidade em serviços de informação com base na ISO 9000. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, São Paulo, v.3, n.2, p. 64-83, 2006. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=60&layout=abstract>. Acesso em: 14 set. 2010.

VALLS, V.M.; VERGUEIRO, W. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 47-59, jan./jun. 1998.

VALLS, V.M.; VERGUEIRO, W. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p.118-137, jan. /abr. 2006.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

VIEIRA, C.A. de S. Os sistemas de gestão da qualidade e a gestão de instrumentos arquivísticos: um estudo de caso. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, 172-184, jan./jun., 2006. Disponível em: <http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=67&layout=abstract>. Acesso em: 22 set. 2010.

WERKEMA, M.C.C. **Criando a cultura seis sigma**. 2. ed. Nova Lima, MG: Werkema, 2004.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995. (Série Ferramentas da Qualidade, 2).

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **ANEXOS**

## Anexo A – Lei Complementar n. 370 de 29 de junho de 2006

www.dfoes.com.br

Fundado em  
23 de Maio de 1890

ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

# DIÁRIO OFICIAL

PAULO CESAR HARTUNG GOMES  
GOVERNADOR

Vitória - Segunda-feira - 03 de Julho de 2006

## Poder Executivo

GOVERNADORIA  
DO ESTADO

LEIS

LEI COMPLEMENTAR Nº 370

Reorganiza o Arquivo Público Estadual - APE e dá outras providências.

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Faço saber que a Assembléa Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

**Art. 1º** O Arquivo Público Estadual - APE, criado pelo Decreto nº 135, de 18.7.1908, transformado pela Lei nº 3.932, de 14.5.1987, em órgão de regime especial; reestruturado pela Lei Complementar nº 47, de 22.3.1994, vinculado à Secretaria de Estado da Cultura - SECULT passe a denominar-se Arquivo Público do Estado do Espírito Santo - APEES, com a missão de realizar a gestão de documentos produzidos e recebidos pelo Poder Executivo Estadual, bem como tratar os documentos públicos após o cumprimento das razões pelas quais foram gerados.

**Art. 2º** A estrutura organizacional básica do APEES é a seguinte:

**I - Nível de Direção Superior:**

a) a posição do Diretor Geral;

**II - Nível de Gerência:**

a) Diretor Técnico;

b) Diretor Administrativo;

**III - Nível de Atuação Instrumental:**

a) Grupo Financeiro Setorial;

**IV - Nível de Execução Programática:**

a) Coordenação de Recursos Humanos;

b) Coordenação de Documentos Escritos, Audiovisuais e Cartográficos;

c) Coordenação de Reprodução de Documentos;

d) Coordenação de Preservação do Acervo;

e) Coordenação de Acesso à Informação;

f) Coordenação de Atendimento ao Usuário;

g) Coordenação de Tecnologia da Informação;

h) Coordenação de Gestão de Documentos.

**Art. 3º** A representação gráfica da estrutura organizacional básica do APEES é a constante no Anexo I, que integra esta Lei Complementar.

**Art. 4º** Ao Diretor Geral compete planejar, dirigir, orientar, supervisionar, avaliar e controlar a execução dos projetos e atividades do APEES, no âmbito técnico e administrativo, praticando os atos previstos por lei; atuar como ordenador de despesa do Órgão; outras atividades correlatas.

**Art. 5º** Ao Diretor Técnico compete planejar, coordenar e controlar as atividades e projetos nas áreas de documentos escritos, audiovisuais e cartográficos; a preservação e a reprodução de documentos; o acesso à informação e atendimento aos usuários e gestão de documentos; outras atividades correlatas.

**Art. 6º** Ao Diretor Administrativo compete planejar, supervisionar, avaliar e controlar as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, orçamento, licitação e serviços de informática; a administração do suprimento e do patrimônio; o arquivamento de processos e expedientes administrativos do Órgão; os serviços de segurança das instalações e da manutenção predial; outras atividades correlatas.

**Art. 7º** À Coordenação de Gestão de Documentos compete planejar, coordenar e executar as atividades relacionadas com a produção de documentos, a fim de oferecer à administração meios de informação que agilizem o sistema administrativo e garantam a seleção, reduzindo o volume documental sem prejuízo da prova e informação; gerenciar programas de gestão de documentos; gerenciar a transferência e o recolhimento; analisar os códigos e as tabelas de temporalidade produzidas pelos órgãos do Poder Executivo Estadual; outras atividades correlatas.

**Art. 8º** À Coordenação de Recursos Humanos compete planejar, coordenar e executar as atividades relacionadas com a administração de pessoal; gerenciar o acesso e a utilização do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo - STARHES e administrar a execução das atividades relacionadas como estágio de estudantes, observadas as normas legais em vigor; outras atividades correlatas.

**Art. 9º** À Coordenação de Documentos Escritos, Audiovisuais e Cartográficos compete planejar, coordenar e executar as atividades relacionadas com o amanho e a descrição dos documentos textuais, cartográficos, iconográficos, sonoros e de imagens em movimento de valor permanente; executar atividades relativas à emissão de certidões e transcrições; executar a reprodução de documentos sonoros e de imagens em movimento, com vistas ao atendimento ao usuário; subsidiar a Coordenação de Gestão de Documentos com informações quanto ao desmembramento de fundos arquivísticos, transferência interna de acervo; outras atividades correlatas.

**Art. 10.** À Coordenação de Reprodução de Documentos compete coordenar e executar as atividades de reprodução de documentos seja em microfimes, em meio digital, fotocópia, revelação, ampliação ou qualquer outro meio existente ou que venha a surgir, de acordo com as solicitações dos usuários e das necessidades da Instituição; auxiliar na guarda e preservação das matrizes microfilmadas e digitalizadas, bem como na manutenção dos equipamentos sob sua responsabilidade; outras atividades correlatas.



**Art. 11.** À Coordenação de Preservação do Acervo compete coordenar as atividades relativas ao procedimento de guarda e de preservação do acervo; identificar o estado de conservação; executar e promover a higienização dos depósitos do acervo; desenvolver atividades de restauração e encadernação; acompanhar os procedimentos de manuseio, de reprodução dos documentos; outras atividades correlatas.

**Art. 12.** À Coordenação de Acesso à Informação compete apoiar as pesquisas histórico-culturais visando a produção do conhecimento e a divulgação do acervo; auxiliar na construção de instrumentos de pesquisa; gerenciar a coleção de obras da biblioteca de apoio; organizar exposições e outros eventos de divulgação do acervo; outras atividades correlatas.

**Art. 13.** À Coordenação de Atendimento ao Usuário compete orientar os usuários quanto à realização de consultas e pesquisas do acervo do APEES; orientar os pesquisadores quanto aos procedimentos de pesquisa e utilização dos equipamentos; administrar o cadastro de usuários e as solicitações de serviços incluindo-se o atendimento à distância; outras atividades correlatas.

**Art. 14.** À Coordenação de Tecnologia da Informação compete planejar, coordenar, supervisionar, executar e avaliar as atividades relacionadas com a política na área de tecnologia da informação; identificar necessidades de equipamentos e programas; executar e manter os domínios da "Web" e da "Intranet" do APEES; gerenciar o acesso de usuários internos e externos aos sistemas, aplicativos e demais serviços relacionados; manter, atualizar e elaborar sistemas de comunicação "on-line"; outras atividades correlatas.

**Art. 15.** Ficam criados os cargos de provimento em comissão

com suas nomenclaturas, referências, quantitativos e valores, para atender às necessidades de funcionamento do APEES, constantes do Anexo II, que integra esta Lei Complementar.

**Art. 16.** Ficam extintos os cargos de provimento em comissão constantes do Anexo III, que integra esta Lei Complementar.

**Art. 17.** Ficam mantidos os cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas constantes do Anexo IV, que integra esta Lei Complementar.

**Art. 18.** O cargo de Diretor Geral do APEES fica classificado na referência QCE-03 do quadro de cargos comissionados especial do Poder Executivo Estadual.

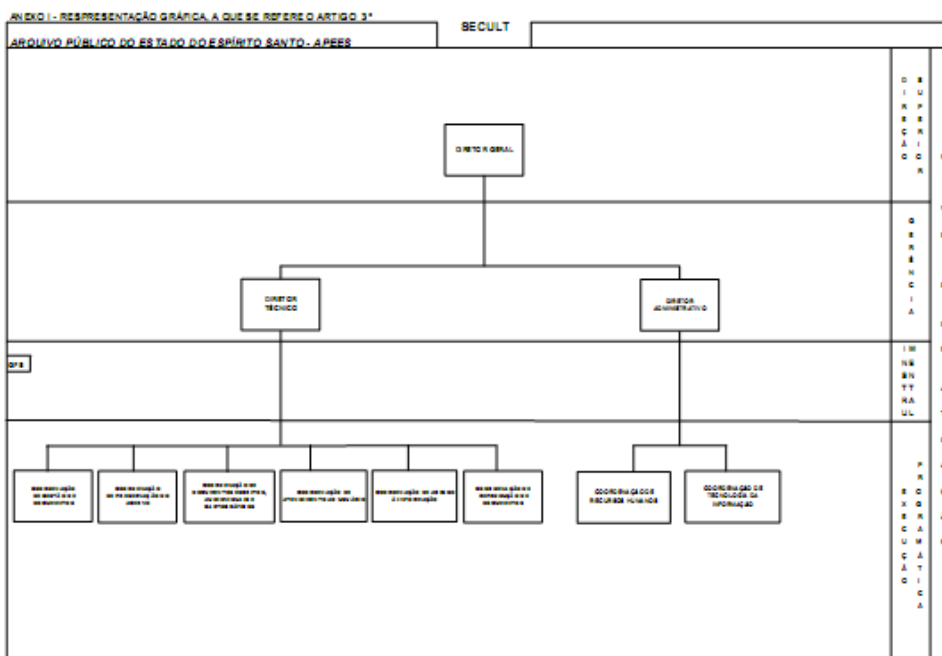
**Art. 19.** Fica o Poder Executivo autorizado a abrir os créditos adicionais necessários ao cumprimento desta Lei Complementar.

**Art. 20.** Fica o Poder Executivo autorizado a regulamentar a presente Lei Complementar no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da data de sua publicação.

**Art. 21.** Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio da Fonte Grande, em Vitória, 29 de junho de 2006.

**PAULO CESAR HARTUNG GOMES**  
Governador do Estado



**www.es.gov.br**

Para ter acesso ao que acontece no Espírito Santo, acesse.

GOVERNO DO ESTADO  
**ESPÍRITO SANTO**  
A HORA  ESSA

## Anexo B – Modelo de verificação do Conarq (*checklist*)

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS - CONARQ  
 Recomendações para Digitalização de Documentos Arquivísticos Permanentes - 2010

### ANEXO I

#### **MODELO DE VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE DO REPRESENTANTE DIGITAL**

Essa lista de verificação é para se obter um indicativo de qualidade da captura digital e da criação dos representantes digitais matrizes digital e dos derivados.<sup>51</sup>

<b>1. A imagem tem o tamanho/resolução pretendido?</b>
a. Matriz Digital
b. Matriz Digital com Processamento da Imagem (opcional)
c. Formatos de arquivo digitais de Acesso (Derivadas de Acesso)
d. Thumbnail (Derivadas de Navegação)
e. Outros formatos de arquivo digitais derivadas de acesso
<b>2. O nome da imagem digital esta correto?</b>
a. Matriz Digital
b. Matriz Digital com Processamento da Imagem (opcional).
c. Formatos de arquivo digitais de Acesso
d. <i>Thumbnail</i> (Derivadas de Navegação)
e. Outros formatos derivados de acesso
<b>3. O Formato Digital da imagem está correto?</b>
a. Matriz Digital
b. Matriz Digital com Processamento de Imagem (opcional)
c. Formatos de arquivos digitais de Acesso
d. <i>Thumbnail</i> (Derivadas de Navegação)
e. Outros formatos de arquivo digitais derivadas de acesso
<b>4. Verificação de Qualidade Digital com comparação com o documento original</b>
a. A imagem esta correta no modo de cor
b. Recorte correto
c. Sem rotação
d. Sem inversão
e. Sem inclinação

<sup>51</sup> Adaptado de: *Guidelines for Digitization of Manuscripts*. National Mission for Manuscripts, 2005. Índia. Disponível em: <<http://namami.nic.in/DigiStds.htm>>. Acesso em abril de 2009.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS - CONARQ  
 Recomendações para Digitalização de Documentos Arquivísticos Permanentes - 2010

f. Perda de nitidez/ excesso de nitidez
g. Presença de interferência em imagens com linhas - Padrão Moiré <sup>52</sup>
h. Não pixelado
i. Predominância de uma das cores da imagem
j. Histograma <sup>53</sup>
k. Sem alto contraste / sem alta luminosidade
l. Valores tonais desiguais / reflexos
n. Aspecto granulado
m. Observações gerais

<sup>52</sup> Padrão Moiré: É um padrão de interferência em captura digital de imagem, quando surgem contrastes (conhecidos como tramas ou grades), que não existem na imagem original, devido a superposição de linhas em ângulos diferenciados, ou porque elas tem tamanhos diferentes. Para evitá-lo, pode-se alterar o ângulo do objeto original no instante da captura, ou por processos em softwares de imagem.

<sup>53</sup> Histograma da imagem digital é a representação gráfica das medições da luminosidade da imagem no momento da captura, numa escala de 256 tons de cinza.

## **APÊNDICES**

**Apêndice A – Questionário A**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU GESTÃO EM ARQUIVOS**

Prezado (a):

Este questionário tem por objetivo coletar informações para a monografia intitulada “Ações para Qualidade: um estudo de caso no Arquivo Público do Espírito Santo” do Curso de Pós-Graduação - Especialização Gestão em Arquivos da Universidade Federal de Santa Maria.

A pesquisa tem como objetivo investigar se o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo apresenta ações para qualidade que contemplem a Gestão Integrada para a Qualidade.

Este questionário está dividido em cinco partes: identificação funcional, ações estratégicas para qualidade, ações estruturais para qualidade, ações comportamentais para qualidade e ações operacionais para qualidade. Assinale a alternativa que melhor represente a sua opinião. Você não precisa se identificar!

**A sua opinião é muito importante. Obrigada por sua participação!**

Luciane Scoto da Silva  
Pós-graduanda em Gestão em Arquivos – UFSM.  
E-mail: luscoto@yahoo.com.br

Orientador: Prof. Dr. Daniel Flores - UFSM

<b>IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL</b>
--------------------------------

1. Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional

( ) Arquivista

( ) Auxiliar de Arquivo

( ) Bolsista ou Estagiário

( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

2. Assinale a natureza de sua atividade

Direção

Chefia

Técnica

Administrativa

Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

3. Há quanto tempo você trabalha no APE/ES?

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 5 a 10 anos

De 10 anos a 15 anos

Mais de 15 anos

<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA QUALIDADE</b>
--

1. Você sabe qual é a missão do APE/ES? (motivo pelo qual o APE/ES existe)

Sim

Não

Parcialmente

2. Você sabe qual a visão do APE/ES? (o que o APE/ES espera para o futuro)

Sim

Não

Parcialmente

3. Você conhece os valores do APE/ES? (princípios que norteiam as suas ações)

Sim

Não

Parcialmente

4. Você conhece os objetivos do APE/ES? (o que o APE/ES pretende alcançar a curto, médio e longo prazos)

- Sim
- Não
- Parcialmente

5. Qual (is) destes componentes estratégicos é (são) utilizado (s) pelo APE/ES?

- Empowerment (autonomia aos funcionários para tomar decisões e participar ativamente na organização)
- Alianças estratégicas (parcerias com instituições, organizações, pessoas físicas)
- Capital intelectual (valorização do conhecimento profissional e organizacional em todas as atividades e setores)
- Globalização (mentalidade e visão global com relação ao negócio da organização)
- Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
- Nenhum

<b>AÇÕES ESTRUTURAIS PARA QUALIDADE</b>
---

6. Qual destas estruturas organizacionais representa a do APE/ES?

- Estrutura Linear (baseada na hierarquia)
- Estrutura Funcional (baseada nas funções, atividades)
- Estrutura Linha-Staff (combina a hierarquia com as funções)
- Estrutura Divisional (agrupa funções de acordo com a demanda de clientes, mercados ou produtos)
- Outra. Especifique: \_\_\_\_\_
- Nenhuma

7. O fluxo de informações e comunicação é fácil e corrente dentro do APE/ES?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

8. Há integração das diversas atividades e setores do APE/ES facilitando a rotina de trabalho?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Parcialmente
- ( ) Não sei responder

<b>AÇÕES COMPORTAMENTAIS PARA QUALIDADE</b>
---

9. O cargo que você ocupa no APE/ES está de acordo com as suas habilidades e é reconhecido como significativo pelo Arquivo?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Parcialmente

Se você respondeu NÃO ou PARCIALMENTE. Porquê? \_\_\_\_\_

---

10. O APE/ES incentiva o respeito, o reconhecimento e a justiça? São planejados momentos especiais de integração entre todos os funcionários?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Parcialmente

Se você respondeu NÃO ou PARCIALMENTE. Porquê? \_\_\_\_\_

---

11. O APE/ES fornece todas as condições (materiais, equipamentos, local adequado, etc) necessárias para o bom desempenho da sua atividade, realiza treinamentos periódicos e incentiva e colabora com a participação em cursos e eventos?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Parcialmente

Se você respondeu NÃO ou PARCIALMENTE. Porquê? \_\_\_\_\_

---



12. As suas expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal são atendidas pelo APE/ES?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Se você respondeu NÃO ou PARCIALMENTE. Porquê? \_\_\_\_\_

---

### AÇÕES OPERACIONAIS PARA QUALIDADE

13. Qual (is) destas ferramentas para a qualidade é (são) utilizada(s) em seu trabalho no APE/ES?

- Fluxograma (mostra através de símbolos a seqüência de uma atividade)
- Lista de Verificação (serve para anotar a freqüência de algum evento)
- Histograma (gráfico de barras que apresenta a distribuição de freqüências)
- Diagrama de Pareto (mostra a priorização de causas de problemas através do princípio 80/20)
- Diagrama de Causa e Efeito (utilizado para identificar as causas de um problema)
- Cartas de Controle ( utilizadas para monitorar um processo)
- Gráfico de Dispersão (mostra a relação entre duas variáveis)
- Brainstorming (tempestade de ideias)
- Checklist (apresenta a seqüência de atividades repetitivas ou padronizadas que poderiam ser esquecidas)
- Técnica nominal de grupo (seleção de problema e processo de sugestões sob controle)
- Análise de campo de forças (identifica e analisa as forças positivas e negativas que se confrontam numa situação)
- Análise de capacidade de processo (analisa a capacidade de um processo)
- Nenhum
- Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

14. Qual (is) destas ferramentas de identificação e análise de falhas é (são) utilizada (s) em seu trabalho no APE/ES?

- ( ) Análise de Modos e Efeito de Falhas – FMEA (método que permite identificar e analisar as falhas do processo ou do produto)
- ( ) Análise de Árvore de Falhas – FTA (analisa as falhas do processo ou do produto por meio de uma árvore de decisões)
- ( ) Prevenção de Falhas Humanas – Poka-yoke (técnica que permite prevenir as falhas humanas durante o processo)
- ( ) Nenhuma
- ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

15. Qual (is)s destes programas e métodos para melhoria dos processos é (são) utilizado (s) em seu trabalho no APE/ES?

- ( ) Programa 5S (busca através da otimização da utilização, ordem, limpeza, saúde e disciplina, o comprometimento do funcionário, com objetivo de qualificar o serviço)
- ( ) Benchmarking (método sistemático de procurar nos concorrentes de excelência, os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes)
- ( ) Nenhum
- ( ) Outro. Especifique \_\_\_\_\_

**Apêndice B – Questionário B**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU GESTÃO EM ARQUIVOS**

1. Porque um dos objetivos estratégicos é mudar o regime jurídico do APEES de regime especial para autarquia?
  
2. Como estão conseguindo ampliar e modernizar a estrutura física do APEES? Está sendo financiado pelo Estado? Há algum tipo de parceria com órgãos públicos ou privados?
  
3. Quem iniciou a discussão sobre o Plano de Cargos e Salários, o Estado ou o APEES? Em que etapa está este processo? Qual a importância para os funcionários do APEES?
  
4. Qual a importância da criação da Associação Amigos do APEES?
  
5. As decisões, no APEES, são tomadas somente pela Direção, ou cada nível organizacional tem autonomia dentro de suas competências?
  
6. Quem desenvolveu o planejamento estratégico? Uma equipe?
  
7. Já houve implantação de alguma inovação ou ideia de algum dos colaboradores dentro do APEES?
  
8. Como poderia ser descrita a cultura organizacional do APEES?
  
9. Como são resolvidos os problemas (administrativos, técnicos, comportamentais) no APEES?
  
10. Como são identificadas as prioridades no APEES?

11. O que é feito quando alguma atividade apresenta problemas, falhas? Qual o procedimento tomado pela equipe ou direção?

12. Há falhas dos colaboradores por motivos de desatenção, cansaço, etc. Há alguma forma de evitar essas falhas? Há poka-yokes no arquivo?

13. O que é importante para ser um serviço de informação de excelência? Há algum método ou técnica ou ideia de alguma outra unidade de informação que foi observada e implantada pelo APEES?

14. Há alguma questão que gostaria de falar e não foi abordada?