



## GESTÃO INTEGRADA PARA A QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

**Luciane Scoto da Silva**

Especialista em Gestão de Arquivos pela Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Especialista em Qualidade em Produtos e Processos pela Universidade Feevale, Brasil.

Professora da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

E-mail: [luciane.silva@dnpm.gov.br](mailto:luciane.silva@dnpm.gov.br)

**Daniel Flores**

Doutor em Metodologías y Líneas de Investigación en Biblioteconomía y Documentación pela Universidade de Salamanca, Espanha.

Professor da Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

E-mail: [dfloresbr@gmail.com](mailto:dfloresbr@gmail.com)

### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar a Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ) no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo (APEES). Investigou-se se o APEES apresenta ações para qualidade nos campos estratégico, estrutural, comportamental e operacional. 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. Os resultados demonstraram que o APEES possui ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional, que devem ser avaliadas periodicamente, com o objetivo de realizar melhorias contínuas e preparar o Arquivo para prestar um serviço de excelência. A metodologia GEIQ mostrou-se eficiente para ser aplicada na avaliação da qualidade nos arquivos.

**Palavras-chave:** Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Arquivo público. Qualidade. Gestão integrada para a qualidade.

## 1 INTRODUÇÃO

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 visando um atendimento eficiente aos usuários. Observe-se, no entanto, que a preocupação em torno da qualidade nas unidades de informação foi tratada, quase sempre, de forma empírica, focada nos procedimentos técnicos e muitas vezes, com o desenvolvimento de programas isolados.

Assim como outros serviços, as unidades de informação e especificamente os arquivos estão entrando no campo da gestão da qualidade como participantes de um movimento que, para estas organizações, metodicamente, está apenas iniciando. No Brasil, podem ser encontradas iniciativas de qualidade em arquivos 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 organiza a documentação e informação das atividades das instituições e que é por excelência a sua memória.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar a metodologia Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ)<sup>1</sup> no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo (APEES). A GEIQ é composta dos aspectos estratégicos, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade e sua investigação no APEES propõe uma análise da qualidade do arquivo de forma global.

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 têm nos colaboradores comprometidos e empreendedores o centro do processo de qualidade. 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, isto é, a combinação dos aspectos essenciais da organização otimizados para obtenção do sucesso.

## 2 QUALIDADE EM ARQUIVOS

A literatura arquivística apresenta vários estudos relacionados à qualidade, entre eles, 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.

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 a 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.

A ferramenta “ouvindo a voz do cliente” foi utilizada para “conhecer os desejos e as necessidades de seus clientes/usuários” (ESTEVES, 1996, p. 3). O programa 5S foi concebido no Japão, por Kaoru Ishikawa e objetiva criar hábitos nos funcionários que proporcionem melhor organização, limpeza, e disciplina no trabalho. O programa 5S foi adequado pela arquivista Rita São Paio para a realidade do arquivo da Dataprev 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 (ESTEVES, 1996, p. 6).

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

---

<sup>1</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.

do 'Programa 5S', mas o exemplo é aplicado em várias organizações; e são bem sucedidas" (BRAGA, 2006, p. 76). Por que não nos 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 o que inclui uma mudança na cultura organizacional da Instituição e, conseqüentemente, do arquivo.

É notável o crescimento da qualidade em seus diversos aspectos nos arquivos. No entanto, 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 de forma integral.

### **3 GESTÃO INTEGRADA PARA A QUALIDADE**

A metodologia GEIQ foi proposta por Rodrigues (2010) com o objetivo de obter melhores resultados organizacionais e está representada pelas ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade. O objetivo principal da GEIQ é operacionalizar o Seis Sigma, metodologia focada na eliminação dos defeitos dos processos e que tem como objetivo máximo proporcionar aos clientes um produto ou serviço próximo da perfeição. Este trabalho não tem como objetivo estudar a metodologia Seis Sigma, mas analisar a Gestão Integrada para a Qualidade, como metodologia de análise e melhoria da qualidade do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo.

#### **3.1 Ações estratégicas para a qualidade**

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 fortes e fracos da organização.

A análise do ambiente externo tem como objetivo conhecer os aspectos do 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 (RODRIGUES, 2010). A análise do ambiente interno da organização está relacionada ao estabelecimento do negócio, da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e das estratégias que refletem o "ser" da organização.

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 do ambiente externo" (KOTLER, 1980, p.83). No entendimento de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) a visão "é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar." Os objetivos constituem o alvo, aquilo que a

organização pretende atingir. A estratégia, segundo Oliveira (2001), deve estar alinhada à missão, à visão e aos valores. Ela é o caminho, a escolha da organização de como vai competir no mercado.

Rodrigues (2010) aponta, ainda, os componentes estratégicos mais utilizados no atual contexto produtivo: *empowerment*, capital intelectual, alianças estratégicas e globalização. De acordo com o autor, o *empowerment* busca preparar a organização para atribuir poder de decisão aos diversos níveis gerenciais; o capital intelectual pretende preparar a organização para maximizar e valorizar o conhecimento profissional e organizacional em todas as etapas e setores das ações produtivas; as alianças estratégicas proporcionam à organização um clima favorável para futuras parcerias com clientes, fornecedores ou concorrentes; e a globalização busca preparar a organização para atingir uma mentalidade e visão global e interdisciplinar.

### 3.2 Ações estruturais para a qualidade

Conforme Rodrigues (2010), a dinâmica de fatores como tamanho, tecnologia, ambiente e estratégia vêm modificando as estruturas das organizações. Assim, identificam-se várias estruturas organizacionais: linear, funcional, linha-*staff*, divisional, por projetos, matricial e em rede (Quadro 1).

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 a 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.

Estrutura organizacional	Características
Linear	É a mais simples. Têm autoridade baseada na hierarquia, linhas formais de comunicação e centralização de decisões.
Funcional	Baseada na divisão por funções. Tem autoridade exercida pelo conhecimento especializado, comunicação mais direta e descentralização de decisões.
Linha- <i>staff</i>	Combina as estruturas em linha e funcional. Mistura comunicação formal com a direta, há separação entre os órgãos e convivência da autoridade hierárquica com a autoridade de <i>staff</i> .
Divisional	Agrupa funções de acordo com a demanda de clientes, mercados e produtos.
Matricial	Combina os elementos de dois tipos de estrutura, a funcional e a divisional. As funções especializadas da estrutura funcional são aliadas da competência para criar e desenvolver produtos e dos projetos da estrutura divisional.
Rede	Consiste no entrelaçamento apresentado por um conjunto de empresas. O fluxo de informações é mais ágil, as respostas são mais rápidas, o planejamento e o controle são descentralizados.

**Quadro 1** – Tipos de estrutura organizacional

Fonte: Adaptado de Silva (1994), Kerzner (2002) e Oliveira (1998)

### 3.3 Ações comportamentais para a qualidade

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, p. 80) considera a QVT “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

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 a integração das diversas atividades e departamentos da organização, tem como condição para seu êxito a integração dos indivíduos de forma social. Por fim, é importante que a organização do trabalho esteja baseada em tarefas motivadoras e processos eficazes e que as condições fornecidas pela organização e as habilidades do indivíduo possam conduzir a resultados eficientes.

O segundo aspecto relacionado às ações comportamentais para qualidade é o empreendedorismo que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente. A literatura os apresenta como intraempreendedores, 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.

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.

### 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 e técnicas da qualidade auxiliam na definição, mensuração, análise e soluções dos problemas que se apresentam e interferem no bom desempenho do trabalho. 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. 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”.

As ferramentas básicas são: fluxograma, lista de verificação, histograma, diagrama de pareto, diagrama de causa e efeito, carta de controle e gráfico de dispersão. As ferramentas complementares são: *brainstorming*, *checklist*, técnica nominal de grupo, análise de campo de forças e análise da capacidade do processo.

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.

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. Para concepção do FMEA é necessário determinar o processo e a equipe participante. É definida, então a não conformidade (modo de falha) e identificados e analisados os defeitos. As causas dos defeitos são priorizadas, selecionando-se a causa básica com o objetivo de agir através de ações de prevenção (RODRIGUES, 2010).

A análise de árvore de falhas possibilita examinar 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.

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, erros premeditados e até mesmo 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*.

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. Assim, não pode ser implantado de forma isolada e deve envolver toda a organização. O Programa 5S teve origem no Japão na década de 1950 e foi idealizado por Kaoru Ishikawa (WERKEMA, 1995). A denominação 5S deve-se às iniciais das palavras japonesas *Seiri* que corresponde ao senso de descarte e serve para manter no local somente o necessário e adequado à atividades e ao ambiente de trabalho, *Seiton* que corresponde ao senso de ordem e serve para manter organizado aquilo que ficou no ambiente após o *Seiri*; *Seiso* que corresponde ao senso de limpeza e serve para manter o ambiente, máquinas e equipamentos em funcionamento perfeito; *Seiktsu* que é o senso da saúde e tem por objetivo manter as condições de trabalho favoráveis a saúde e; *Shitsuke* que significa o senso da disciplina e procura comprometer o funcionário para a busca da melhoria (DAYCHOUM, 2007).

O *benchmarking*, segundo Rodrigues (2010, p. 247) é “uma técnica de busca continuada da melhoria através de referência 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.

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.

#### 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva que, segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. De acordo com os autores, dentre as formas que a pesquisa descritiva pode assumir se encontra o estudo de caso. Utiliza-se, portanto, o método 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). A abordagem utilizada é a quali-quantitativa, pois considera a compilação estatística das ações para a qualidade e o inter-relacionamento do resultado estatístico com o discurso dos sujeitos e as informações contidas nos documentos.

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 sujeitos. Os três sujeitos que responderam o questionário B participariam, inicialmente, de uma entrevista que não pôde ser realizada, pois estavam envolvidos com as obras de reforma do Arquivo.

O questionário A foi montado com cinco blocos de informações. No primeiro bloco foram questionadas as informações funcionais dos pesquisados. Do segundo bloco ao quinto bloco de questões foram realizadas perguntas a respeito das ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade, nesta ordem. Apesar de a 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. Os estagiários têm sido responsáveis por uma alta taxa de *turnover* no Arquivo. Sabe-se que a permanência e baixa rotatividade dos colaboradores concorrem para a gestão da qualidade, visto que esta não é uma prática pontual, mas um processo longo que envolve toda a organização. Por outro lado, reconhece-se 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 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.

Os dados fornecidos pelos questionários foram analisados de forma estatística e descritiva.

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 RESULTADOS

Este estudo objetivou analisar a metodologia Gestão Integrada para a Qualidade (GEIQ) no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Para alcançar este objetivo foram identificadas e examinadas as ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais para a qualidade.

### 5.1 Ações estratégicas para a qualidade

Com a finalidade de 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. Também se investigou sobre os componentes estratégicos *empowerment*, alianças estratégicas, capital intelectual e globalização.

Os dados indicaram que 100% (nove) dos colaboradores investigados conhecem a missão e os valores do APEES, e que 89% (oito) conhecem a visão e os objetivos do APEES. Apenas um respondente informou conhecer parcialmente a visão e os objetivos do APEES.

A quase totalidade de respostas positivas indicou 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. Verificou-se o estabelecimento da missão, da visão dos princípios e valores e dos objetivos no planejamento estratégico do Arquivo. Apesar de ter sido constituído por uma necessidade de alinhamento ao plano do Governo, a construção de um planejamento estratégico pela equipe do Arquivo caracteriza-se numa ação estratégica para a qualidade.

A análise documental identificou no planejamento estratégico, a utilização da matriz *swot*, ferramenta de análise dos ambientes interno e externo da organização. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram, portanto, identificadas e analisadas pelos seus colaboradores.

Ainda no documento do planejamento estratégico foram identificados dois itens importantes situados na “Reorganização Institucional”. São eles: o estudo para transformação do Arquivo em Autarquia e o estabelecimento do Regimento Interno. A constituição do Regimento Interno vai representar um alicerce, um fundamento para o 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. A proposta de transformação de Órgão de Regime Especial em Autarquia tem como objetivo proporcionar maior autonomia administrativa e financeira ao Arquivo.

No que se refere aos componentes estratégicos, a Tabela 1 apresenta os dados.

Corrobora os resultados, a utilização do conceito de *empowerment* que foi observada na prática, no quadro de metas do planejamento estratégico, com a delegação de responsabilidades aos colaboradores e a adoção de um sistema participativo de administração. O componente estratégico “alianças estratégicas” encontra-se representado pelas parcerias do APEES com instituições públicas e privadas para captação de recursos e desenvolvimento dos projetos do Arquivo bem como, pela proposta de criação da “Associação dos Amigos do APEES”.

O componente estratégico “capital intelectual” 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. Verificou-se que os colaboradores vêm tentando a reorganização do Arquivo, um plano de cargos e

salários e concurso público para viabilizar projetos e atividades de longo prazo. Estas questões, que dependem de um projeto governamental de valorização do Arquivo e de seus servidores, intervêm negativamente no desenvolvimento do componente estratégico 'capital intelectual'. Para efetividade do componente "capital intelectual", também é necessária a criação de uma estrutura que gerencie formalmente o conhecimento da organização.

**Tabela 1** – Componentes estratégicos utilizados no APEES.

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

O componente estratégico "globalização" é confirmado pela preocupação em permitir o acesso à informação arquivística em qualquer lugar do mundo, já que o Arquivo dispõe de *website* e disponibiliza o acesso *on-line* a documentos.

Identificou-se, portanto que o APEES possui missão, visão, objetivos e valores e que seus colaboradores conhecem seus fundamentos. Também se identificou os componentes estratégicos *empowerment*, alianças estratégicas, capital intelectual e globalização. Dessa forma, considera-se que o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo apresenta as ações estratégicas para qualidade.

## 5.2 Ações estruturais para a qualidade

Com a finalidade de 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. O Gráfico 1 apresenta estes dados.



**Gráfico 1** – Estrutura organizacional do APEES

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Observa-se no gráfico que um alto índice (67%) dos respondentes indicou a Teoria Y como a estrutura organizacional do APEES. No entanto, a análise documental permitiu identificar a estrutura organizacional do APEES como sendo a estrutura linha-*staff* que significa a união da hierarquia com as funções. Esta estrutura pode ser observada no Anexo I da Lei Complementar nº 370, de 2006, que reorganiza o Arquivo Público Estadual. O correlacionamento dos questionários 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 resposta ao questionamento sobre fluxo de informações foram 100% (9) positivas ao fluxo de informação eficiente no APEES. A resposta ao questionamento sobre a existência de integração entre as diversas atividades e setores do APEES facilitando a rotina de trabalho foi 89% (8) positiva, já que um respondente indicou a alternativa parcialmente.

Observou-se que nem mesmo a reforma no prédio do APEES possibilitou que o fluxo de informações e a integração entre os setores se tornassem ineficientes. Essa preocupação se iniciou no planejamento da reforma, quando inclusive, a entrada do prédio foi modificada. Os aspectos referentes ao fluxo de informações e a 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.

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. Dessa forma, entende-se que o Arquivo Público do Estado do Espírito Santo possui ações estruturais para qualidade.

### 5.3 Ações comportamentais para a qualidade

Com a finalidade de identificar ações comportamentais para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo questionou-se sobre ambiente de trabalho, treinamentos, incentivo a cursos e eventos, condições de trabalho e expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal. A Tabela 2 compila os dados das ações comportamentais para a qualidade.

**Tabela 2** – Identificação dos componentes comportamentais no APEES.

Identificação dos componentes comportamentais no APEES.						
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: Dados da pesquisa, 2011

Os resultados demonstram 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 têm sido periódicos, de acordo com os certificados de cursos observados na análise dos documentos.

Notou-se uma lacuna a ser preenchida quanto aos recursos humanos do APEES, o que compromete, inclusive, as expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal. Um dos motivos é a falta de concurso público que certamente restringiria a contratação de estagiários, minimizando a alta rotatividade, 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 impede a busca de estabilidade em outros órgãos.

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.

#### 5.4 Ações operacionais para a qualidade

Com a finalidade de 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 de falhas e dos programas e métodos de melhoria de processos.

A primeira questão tinha como objetivo identificar quais as ferramentas da qualidade utilizadas no APEES (Gráfico 2):



**Gráfico 2** – Ferramentas da qualidade no APEES

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A combinação dos instrumentos de pesquisa permitiu algumas considerações com relação à utilização das ferramentas da qualidade no APEES. Analisou-se, principalmente, 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, já que as duas ferramentas permitem monitorar e avaliar a capacidade de um processo;
- c) um respondente afirmou utilizar a análise da capacidade do processo, sem, no entanto, indicar uma ferramenta de apoio necessária a esta análise. A ausência de uma ferramenta de coleta de dados, como o histograma, para subsidiar a análise da capacidade do processo sugere desconhecimento da ferramenta;
- d) a indicação da ferramenta análise da capacidade do processo por quatro respondentes sugere a existência de processos que atendam a limites de especificações, o que não é comum em serviços de informação.

Evidenciou-se, ainda, o correlacionamento entre as 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, não foi possível estabelecer uma relação direta da solução dos problemas com o uso das ferramentas específicas para estas situações, nem pelo discurso dos sujeitos, nem pela análise de documentos.

A segunda questão teve como objetivo identificar as ferramentas de análise de falhas 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 % responderam utilizar a ferramenta FTA para analisar as falhas de processos, correspondendo a um questionário e 78% dos respondentes assinalaram a alternativa *poka-yoke* indicando a utilização desta ferramenta de prevenção de falhas no Arquivo, correspondendo a sete questionários.

A análise das respostas indica uma preocupação com a identificação de possíveis falhas nos processos e produtos do Arquivo. Com relação à FMEA e FTA no APEES não foi possível verificar a utilização destas ferramentas por meio dos documentos que elas produzem. Especificamente, com relação aos *poka-yokes* foi possível identificar os seguintes: estantes com “faces” de cores diferentes para a guarda dos fundos documentais, *briefing* e *checklist*.

Questionou-se ainda, a utilização de programas e métodos para melhoria dos processos. Os resultados foram: 67% (6) dos respondentes indicaram a utilização do programa 5S no Arquivo. E 89% (8) dos respondentes afirmaram utilizar o método *benchmarking* no Arquivo.

A análise das respostas permitiu fazer algumas considerações: seis respondentes relataram que o programa 5S é utilizado no APEES. Como o 5S deve fazer parte de um processo em que toda a empresa participe, 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% (8) dos respondentes como sendo um método utilizado no Arquivo. Observou-se que o *benchmarking* do APEES, segundo a análise do discurso de seus colaboradores, é em grande parte realizado pela internet. Mas também são identificadas ideias e inovações principalmente em eventos da área de Arquivologia.

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.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu colaborar para a discussão da qualidade em Arquivos bem como, contribuir com os campos teórico e prático que estão sendo desenvolvido na Arquivologia. Especificamente, este estudo teve como objetivo analisar a metodologia GEIQ como método de investigação da qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo.

A investigação permitiu concluir que existem ações estratégicas para a qualidade no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Observou-se o empenho dos colaboradores do APEES em criar a identidade do Arquivo, traduzida em sua missão, sua visão, seus princípios e valores e seus objetivos formalizados no planejamento estratégico.

O estudo permitiu concluir também que ações estruturais para a qualidade fazem parte das iniciativas do Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Foi identificada a estrutura organizacional *linha-staff* como sendo a estrutura implantada no Arquivo. 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, em que a falta de qualquer ação tem efeito no todo. 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 às ações operacionais para a qualidade conclui-se que estão parcialmente desenvolvidas no Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Identificou-se a aplicação das ferramentas da qualidade no Arquivo. É necessário, no entanto, uma preocupação em não relacionar a quantidade e a complexidade das ferramentas usadas com a qualidade do Arquivo.

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 esta afirmativa. Quanto ao *benchmarking* 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.

Concluiu-se que o APEES possui ações para qualidade nos aspectos estratégico, estrutural, comportamental e operacional, que devem ser avaliados periodicamente, com o objetivo de realizar melhorias contínuas e preparar o Arquivo para prestar um serviço de excelência.

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, consagradas na literatura da Administração e nas práticas de grandes empresas, ainda que, algumas vezes, sem consciência que o fazem. Salienta-se que a aplicação da metodologia GEIQ permitiu conhecer as ações para a qualidade utilizadas no APEES, no entanto, faz-se necessário estender esta metodologia e validá-la na área arquivística para que se desenvolva um conjunto de ações que subsidiem as mudanças e melhorias e uma nova visão da qualidade em arquivos.

**INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT FOR:  
A CASE STUDY IN THE ARCHIVES OF THE STATE OF THE ESPÍRITO SANTO**

**Abstract**

*This research sought to investigate whether the Public Archives of the State of Espírito Santo (APEES) engages in quality-oriented activities aimed at Integrated Quality Management (IQM). The quality activities in strategic, structural, behavioral and operational realm were investigated in the APEES. Descriptive, qualitative and quantitative research was conducted via questionnaires given to internal stakeholders from the management and technical levels of the Public Archives of the State of Espírito Santo. An analysis of primary documents from APEES and legislation related to the Public Archives was also performed. The results showed that APEES engages in activities geared toward quality in strategic, structural, behavioral and operational aspects, which should be evaluated periodically, for the purpose of making continual improvements and to prepare the Public Archives to provide an excellent service. The GEIQ methodology has proved to be efficient to be applied in quality evaluation in the archives.*

**Keywords:** Public Archives of the State of Espírito Santo. public archives; quality; integrated quality management.

Artigo recebido em 05/02/2012 e aceito para publicação em 16/05/2012

**REFERÊNCIAS**

- BRAGA, R. L. da S. Programa 5S: solução de excelência na gestão arquivística. **Revista Controle**, Ceará, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- DAYCHOUM, M. **40 ferramentas técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- 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.
- 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.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookmam, 2002.
- KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.
- 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.

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.

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.

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. 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.

WERKEMA, M. C. C. **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.