

A IMPORTÂNCIA DA TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) NA MAXIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS DOS ARQUIVOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: um estudo de caso na Prefeitura de Manaus

THE IMPORTANCE OF TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) IN MAXIMIZING FILE OPERATIONAL PROCESSES IN THE MUNICIPAL SECRETARY OF EDUCATION: a case study in Manaus city hall

Diego Leonardo de Souza Fonseca | Cláudio Dantas Frota

Resumo: Este trabalho visa analisar a produção, o fluxo e a gestão documental dos arquivos administrativos da Secretaria Municipal de Educação do município de Manaus – SEMED/PMM, com o intuito de compreender as problemáticas das relações setoriais dos arquivos administrativos com a baixa produtividade na área da documentação. Por se compreender essa dificuldade, foi necessário verificar os impedimentos nos procedimentos do ciclo documental, para propor um modelo básico de gestão baseado nas ferramentas da TQM – *Total Quality Management*. Para isso, usou-se a metodologia do estudo de caso e um inquérito de dados bibliográficos. No último caso levantaram-se dados do sistema de informações, e além disso, foi essencial a aplicação da pesquisa *in loco*, ou seja, no próprio arquivo administrativo. Nesse espaço percebeu-se que a gestão documental é realizada com o intuito de aumentar a produtividade documental e o atendimento às demandas. Concluiu-se que a SEMED/PMM necessita adequar-se aos novos rumos gerenciais, que exigem cada vez mais das organizações públicas uma postura mais exigente diante da busca pela qualidade.

Palavras-chave: Total Quality Management; Gestão Documental; Fluxo Documental; Arquivos públicos

Abstract: This paper analyzes the production, the flow and the document management of administrative files of the Municipal Department of Education of the city of Manaus - SEMED/PMM in order to understand the problems of sectorial relations of administrative files with low productivity in the area of the secretariat documentation. By understanding this difficulty, it was necessary to check the problematic procedures of the documentary cycle to propose a basic model of management based on TQM tools - Total Quality Management. For this, we used the case study methodology and survey of bibliographic data. In the latter data were collected from the information system, furthermore, it was essential to implement the research *in loco*, that is, in the own administrative file. In this space it was noted that document management is performed in order to enhance document productivity and attend the demands. Thus, it is concluded that the SEMED/PMM need to be adapted to new managerial direction, which increasingly demand from public organizations a more demanding stance on the search for quality in the documentary management of their files.

Keywords: Total Quality Management; Records management; Documentary flow; Public archives

1. Introdução

A Secretaria Municipal de Educação – SEMED/PMM – compõe a estrutura administrativa da Prefeitura de Manaus, sendo considerada uma das secretarias de maior importância funcional e administrativa do município. A SEMED gerencia a área educacional do município, nos níveis de Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A SEMED/PMM executa todas as etapas da Política Municipal de Educação: planeja, coordena, controla e cumpre atividades que garantem recursos, métodos e profissionais necessários para a prestação de serviços educacionais de qualidade aos cidadãos. Sua

missão, seus objetivos e sua atuação estão relacionados diretamente a todas as atividades de caráter municipal, que dizem respeito à educação básica.

A SEMED/PMM atende à comunidade manauense e as demais regiões ribeirinhas e metropolitanas vinculadas ao poder executivo da Prefeitura. É dividida em setores de Arquivos, subdivididos pelas fases do ciclo documental: o Protocolo, responsável pela fase corrente, o Arquivo Intermediário ou Funcional, incumbido pela fase intermediária, o Arquivo Permanente, responsável pela fase permanente.

2. Arquivos administrativos e produção documental

A SEMED/PMM possui uma enorme escala de procedimentos administrativos que movimentam todas as atividades ligadas à educação do município de Manaus. Um dos principais processos realizados pela Secretaria é o da produção documental. A gestão de documentos é necessária, nesse sentido a Secretaria conta com três setores de Arquivos para gerir toda massa documental produzida. Além de gerir a documentação, também se realizam nos arquivos atendimentos em caráter interno e externo, ou seja, atende-se tanto a demanda da comunidade - alunos e parceiros -, quanto à demanda interna - servidores e colaboradores.

Como mencionado anteriormente, a SEMED é composta de três Arquivos, divididos em fases do ciclo documental: Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central. Estes Arquivos têm a função de gerir todos os processos de gestão documental da Secretaria, desde a produção do documento até seu armazenamento definitivo.

2.1. A atual realidade dos arquivos administrativos da SEMED

Os Arquivos administrativos da SEMED são responsáveis pela gestão documental de mais de 10 mil servidores públicos. Deve-se, ainda, levar em consideração que o ingresso de servidores está sendo cada vez mais constante devido aos recentes concursos públicos e contratações temporárias realizadas pela Prefeitura.

Diante desse cenário, os Arquivos não conseguem corresponder ao aumento constante da demanda no atendimento, pois além do número crescente de servidores, outro fator dificulta o atendimento à demanda: carência de programas e projetos voltados para a gestão documental. Essa falta acarreta as seguintes consequências: morosidade dos atendimentos de solicitações de documentos feitos por servidores e pela comunidade e acúmulo de procedimentos não padronizados no ciclo do documento. Devido à inexistência de uma política de gestão documental, percebem-se desperdícios no custo e no tempo de resposta aos atendimentos.

Dentre as problemáticas apontadas no ciclo da gestão documental, é relevante dar maior ênfase a dois pontos críticos: a morosidade dos processos de atendimento e o grau de desperdícios de tempo e custo. Ambos são resultantes de uma sequência de processos não padronizados, ocasionados pela ausência de sincronia entre os setores de Arquivo, que ocorre pela falta de uma política de gerenciamento documental.

2.1.1. Protocolo

O setor de Protocolo é responsável pela fase de entrada (protocolização) de todos os documentos gerados pela SEMED/PMM. Nas fases de tramitação documental, o Protocolo é definido como a fase *corrente* da cadeia de etapas do fluxo documental devido ao fluxo mais dinâmico de mobilidade dos documentos.

Segundo Bellotto (2009), o arquivo corrente é chamado de ativo ou momentâneo, por ser vinculado diretamente com o cumprimento das atividades-meio e atividade-fim, justamente por ter uma frequência de consulta maior que os outros arquivos. O papel do Protocolo é fundamental no gerenciamento das tipologias documentais da Secretaria, haja vista que uma das funções do setor é: acompanhar o fluxo dos documentos até a guarda permanente.

Na estrutura de gestão da SEMED/PMM, o setor de Protocolo está diretamente ligado ao DEAFIN. Para o pesquisador, isto subutiliza os recursos humanos e as ferramentas de gestão do setor, restringindo a autonomia na tomada de decisões e isolando-o gerencialmente dos demais arquivos.

2.1.2. Cadastro Funcional

O Cadastro Funcional é o setor responsável pela guarda intermediária dos documentos tramitados na SEMED/PMM. Sua função está centrada no tratamento e gerenciamento dos documentos de servidores ativos (dossiês funcionais).

Segundo Bellotto (2009), os arquivos intermediários são responsáveis pela guarda intermediária de documentos, ou seja, têm pouco uso frequente e por isso são armazenados temporariamente e, em casos específicos, encaminhados para a destinação final – permanente.

Por não haver uma política de gestão documental na SEMED/PMM, o Cadastro Funcional não ocupa formalmente um papel natural de arquivo intermediário, porém, absorve responsabilidades e cumpre funções, tal como um arquivo intermediário, sendo inclusive responsável por receber documentos de todos os outros setores para armazenamento temporário.

2.1.3. Arquivo Central

O Arquivo Central é o setor responsável pela guarda permanente dos documentos produzidos na SEMED/PMM, tanto documentos gerados pelos setores administrativos da Sede quanto os que são produzidos pelas Escolas e demais setores interligados à Secretaria. É o maior arquivo institucional da SEMED/PMM em número de documentos armazenados e espaço físico. Recebe em média 10 a 15 mil documentos por ano e contabiliza cerca de 60 mil documentos armazenados (relatório anual de 2014).

A fim de conceituar o arquivo permanente, Belotto (2009) argumenta que por serem os arquivos que recebem o documento no seu estágio final de processo, assumem um caráter histórico de custódia, cuja função está na tomada de decisão sobre a destinação final dos documentos.

Pelo fato da SEMED/PMM não dispor de uma estrutura política de gestão documental, o Arquivo Central sofre com enormes problemas na sua rotina de trabalho, tais como: espaço físico não apropriado, ausência de padronização no recebimento de documentos, não utilização dos softwares de gestão, dentre outros.

3. Gestão Documental, Fluxo Documental e Gestão da Informação

Para Bellotto (2009) a chamada Gestão Documental (GD) é o processo documental lógico que se estende do surgimento ou criação de um determinado documento até a sua fase de conclusão. A pesquisadora acredita que um documento é gerado por uma determinada razão e para cumprir uma determinada função.

Pela análise da Engenharia de Produção pode-se apontar a gestão documental como um ciclo de produção, em que um bem – produto ou serviço - é produzido a fim de atender uma determinada demanda. Durante o processo de produção e circulação do documento, denominado de Fluxo Documental (FD), existem determinadas etapas de produção, sendo que cada uma delas responde por respectivas finalidades no processo. Bellotto (2009), ainda, conceitua o fluxo documental como uma linha produtiva, o que significa, para a Arquivologia, um encadeamento lógico das etapas funcionais na gestão documental que podem ser refletidas em outras áreas de gestão, como por exemplo a Gestão da Informação.

Valentim (2008) conceitua a gestão da informação como um conjunto de atividades dotado de mecanismos de filtro, monitoramento, elaboração de serviços, avaliação e tarefas de procedimentos decisórios, que podem ser inseridos em quaisquer ambientes organizacionais que lidam com a informação como aporte.

Valentim (2008) faz um paralelo entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e o estudo dos fenômenos da qualidade relacionados com o *know-how* corporativo criado a partir dos processos de inovação, principalmente na área administrativa. Dessa forma, a gestão da informação pode ser atrelada ao desenvolvimento de soluções gerenciais em ambientes organizacionais, inclusive em arquivos.

Silva e Tomáel (2007) argumentam acerca do papel estratégico da gestão da informação dentro dos processos decisórios de uma organização, tendo em vista a sua sintonia com as políticas institucionais e o inter-relacionamento com as demais atividades que compõem o fluxo informacional. O fluxo informacional é o processo de tratamento, organização, difusão, estocagem, compartilhamento e reuso da informação, que se apresenta basicamente em dois aspectos: interno e externo (FERREIRA e PERUCCHI, 2011).

3.1. Gestão documental no serviço público

Paes (2004) enfatiza a importância social do arquivo como fonte de informação. Dessa forma, o Estado tem o dever de tratar, guardar e fornecer as informações ao cidadão de forma transparente, visto que todos devem ter acesso ao documento público. O arquivo público tem um destaque importante como ator administrativo nesse processo, sendo de suma importância a criação e manutenção de políticas públicas para o seu desenvolvimento institucional.

Roncaglio, Scvarça e Bojanoski (2004) apontam a gestão documental como uma ferramenta administrativa imprescindível para as instituições públicas e privadas na manutenção desses arquivos, isto porque garantem a recuperação da informação e da preservação da memória institucional.

Medeiros, Negreiros e Amaral (2011) argumentam que a produção documental no serviço público é o grande entrave dos últimos anos, haja vista que os arquivos públicos vêm sofrendo um crescimento indiscriminável em todas as áreas administrativas, demandando de projetos que garantam o suporte, manutenção, tratamento, preservação e disseminação da sua documentação.

Delgadillo e Oliveira (2006) reafirmam a preocupação com a gestão e manejo da enorme gama de documentos produzidos na administração pública, haja vista o crescimento desmensurado e a falta de preocupação com a qualidade informacional dos documentos administrativos.

Valentim (2008) aborda a necessidade de se preocupar com a qualidade na informação, em todos os meios e suportes, tendo em vista que o fluxo informacional tem como principal objetivo garantir a eficiência e eficácia dos procedimentos de gestão informacional e atender a necessidade do usuário/receptor.

4. A Gestão da Qualidade Total - Total Quality Management (TQM)

A Gestão da Qualidade Total – TQM (*Total Quality Management*) é um modelo de gestão baseado na melhoria contínua visando a potencialização dos objetivos, a eficácia e o direcionamento através de um planejamento organizacional sistematizado.

Kasahara e Carvalho (2002) apontam as principais evoluções da TQM, que se deram a partir do aspecto *product out* - que se concentrava apenas no produto -, para o aspecto *market int* -, que visa também à concentração nos aspectos do trabalho e da melhoria contínua. Nesse mesmo enfoque, a TQM teve outras evoluções consideráveis, iniciada no *Toyotismo* e chegando até os moldes organizacionais atuais, podendo apontar o setor de serviços como um dos principais nichos de atuação das ferramentas de qualidade total.

Os métodos e conceitos de avaliação da qualidade surgiram a partir do controle de qualidade no setor industrial, voltados principalmente para os produtos manufaturados. Tofoli (2007) aborda a qualidade em serviços como uma evolução dos programas e modelos de gestão da qualidade implantados em organizações, que foi estendida a outros nichos organizacionais, principalmente na área do serviço público.

Miguel (2001) questiona a respeito da mudança do cenário globalizado e da quebra dos paradigmas de mercado, influenciando diretamente na mudança de perfil do cliente, que se apresenta cada vez mais exigente. Ou seja, há uma tendência latente na evolução do perfil do cliente pela busca de satisfação do serviço ou produto.

Segundo Garvin (1988, *apud* MIGUEL, 2001) as chamadas Dimensões da Qualidade específicas do setor de serviços são: Confiança, Receptividade, Segurança, Aspectos tangíveis e Empatia. Outra abordagem específica de dimensões quanto às prestações de serviços também pode ser visualizada, tais como, conformidade, características dos serviços e, obviamente, atendimento ao cliente.

Nesse sentido, Feigenbaum (1994) destaca a tarefa da organização da qualidade como a operação, que na estrutura do sistema da qualidade total, organiza as atividades de pessoas e grupos que atuam no processo de controle da qualidade total, cujo objetivo é otimizar os processos de gestão e buscar eficiência e eficácia nos processos gerenciais.

4.1. Gestão da qualidade em serviços públicos

A administração pública vem interagindo com a atual realidade, cujo cenário de mercado é atrelado às novas transformações sociais e tecnológicas. Tendo em vista que o setor público lida com um público cada vez mais exigente quanto à melhorias na prestação de serviços, o gestor público deve saber analisar os novos padrões gerenciais que ditam a relação *serviço públicos x usuário*.

O gestor deve compreender o surgimento de novos fenômenos de trabalho, como a ascensão das novas tecnologias e o uso de modelos gerenciais pautados na qualidade dos serviços. Pimenta (2000) analisa a evolução da gestão da qualidade como um dos fatores mais atenuantes da busca por melhorias nos processos e satisfação do usuário na área de serviço público, haja vista que os setores públicos sempre tiveram como características negativas o descaso e a ineficácia gerencial.

Diante desse paradigma, algumas entidades do setor público vêm assumindo um novo caráter gerencial, pautado nos modelos empresariais do setor privado. Nos setores privados, muitas empresas passaram a se preocupar com a postura dos seus modelos de gestão e com a qualidade dos serviços oferecidos a comunidade. Segundo Pimenta (2000) o serviço público vem absorvendo um caráter de empreendedorismo, intitulado como o fenômeno do “empreendedorismo público”, que se configura como a busca pela sistematização de novos padrões gerenciais a fim de melhorar o desempenho organizacional.

Porém, a implementação de modelos de gestão de qualidade no setor público ainda esbarra em paradigmas antigos, principalmente no que diz respeito à ausência de comprometimento com os resultados e a falta de estímulo por parte dos colaboradores, fatores bastante pertinentes na realidade das entidades públicas.

Para Gariso (2007) as organizações públicas possuem uma cultura de autossuficiência, voltada para o trabalho de rotina, pouco aberta às novas tendências de mercado. Por conseguinte, algumas instituições públicas se fecham para a inserção de novos modelos organizacionais, gerenciais, tecnológicos, etc. Uma das principais razões para esse descaso com a gestão de qualidade, na realidade do serviço público, dessa vez particularmente no Brasil, é a carência de investimentos em programas e projetos de qualidade, pouco presentes nos órgãos públicos.

Em meio a esse atual cenário de transformações culturais nas organizações, as relações humanas são consideradas grandes ferramentas no processo de implementação de um programa de gestão de qualidade total, haja vista a importância de se implantar uma nova mentalidade de postura e comprometimento.

A busca pela qualidade dos produtos e serviços em uma organização resulta das contribuições dos colaboradores atuantes e participantes no processo, envolvendo o uso das habilidades e competências em âmbito de produção. No que se refere ao setor de

serviços à preocupação com os aspectos gerenciais. Feigenbaum (1994) aponta para um maior comprometimento com a qualidade total e afirma que é resultante de um conjunto de fatores e aspectos organizacionais, oriundos de uma estrutura organizacional bem definida e da implantação de um sólido sistema de qualidade total.

Por ser uma filosofia de gestão, a TQM deve ser implantada em caráter globalizado, se estendendo a todos os colaboradores participantes do processo. Esses colaboradores devem compreender a importância do modelo para a otimização dos objetivos e metas da organização. Partindo dessa ideia, Bianca e Salerno (2001) argumentam acerca da relevância da qualidade no processo de melhoria contínua, salientando que a TQM é um investimento de educação global, que gera mudanças de mentalidade nos recursos humanos e propicia ganhos estratégicos à longo prazo.

4.2. Ferramentas da Qualidade

Para que um sistema de gestão da qualidade seja implantado é imprescindível que existam mecanismos de apoio ao processo de implementação gerencial e de tomada de decisões. Simioli (2010) diz que as ferramentas de qualidade são instrumentos básicos que auxiliam no planejamento e na execução de um sistema gerencial da qualidade, tendo em vista as suas variações tipológicas, que abrangem as mais diversas áreas da gestão da qualidade.

Na pesquisa, serão utilizadas três ferramentas da qualidade para a aplicação e análise do estudo: CEP, Ciclo PDCA e CCQ. A definição de escolha das referidas ferramentas partiu da observação de estudos de caso que obtiveram êxito com a implementação de modelos de GQT em unidades de informação, em especial em arquivos.

4.2.1. Controle Estatístico de Processo (CEP)

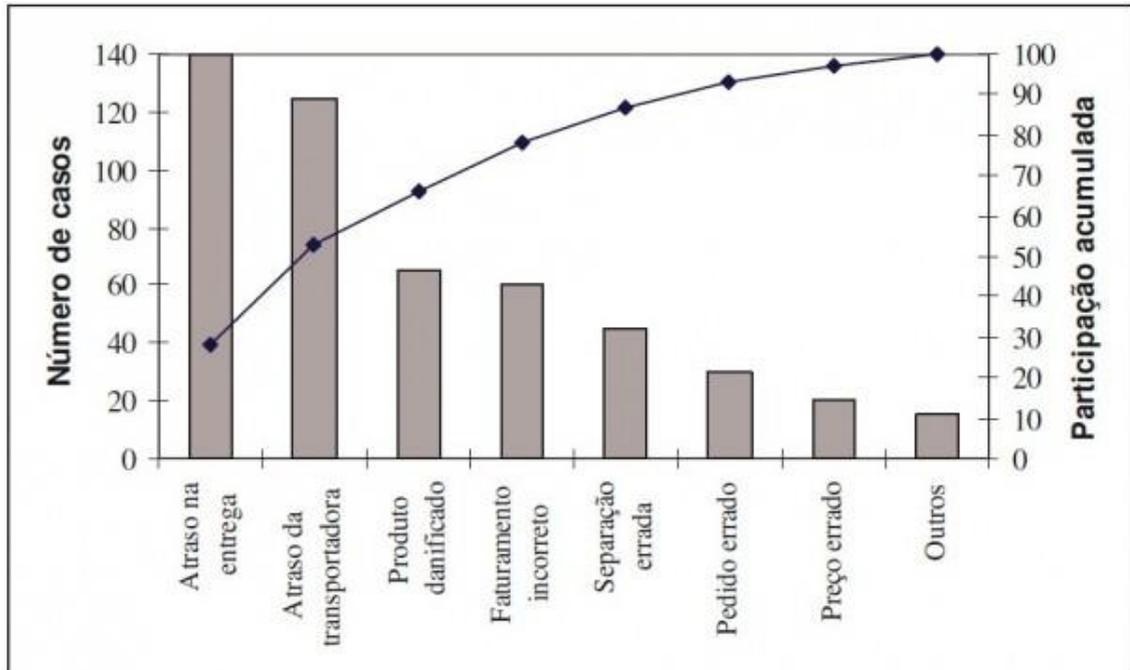
O Controle Estatístico de Processo – CEP é uma ferramenta desenvolvida com o intuito de contribuir na aplicação de técnicas que venham a viabilizar e padronizar procedimentos na busca da qualidade, tendo como objetivo detectar defeitos e propor modificações durante o processo. (MALDONADO *et al.*, 2011).

O início do CEP deu-se na fase de processo na fabricação de produtos na área da indústria, sendo fundamental no processo de inspeção de peças e controle de qualidade. No processo de fabricação de qualquer produto e na elaboração de um serviço, o primeiro método é o controle de qualidade por inspeção, e o segundo, o CEP (ROBLES JUNIOR e BONELLI, 2011).

No âmbito dos setores de serviço, o CEP não tem uma utilização tão presente como outras ferramentas da qualidade, porém, se adaptado aos processos de gestão, pode cumprir um papel fundamental no controle da qualidade.

Montgomery (2004) apresenta sete ferramentas do CEP, com características de inspecionar, avaliar e controlar processos com métodos de ações corretivas. Dentre estas, podemos citar o Gráfico de Pareto (Figura 1) que é um tipo especial de ferramenta que pode ser utilizada em serviços para distinguir os procedimentos relevantes dos menos ou não relevantes, dentro da cadeia de processos.

Figura 1 - Gráfico de Pareto



Fonte: Adaptado do Portal Action – Implantação do Gráfico de Pareto (2013)

4.2.2. Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA, Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming é uma ferramenta de gestão que visa analisar os pontos de melhoria em um processo de tomada de decisões dentro de uma organização, a fim de buscar resoluções para problemas gerenciais. (PACHECO, 2009).

Robles Jr. e Bonelli (2011) argumentam sobre a estrutura do Ciclo PDCA, composta por quatro fases:

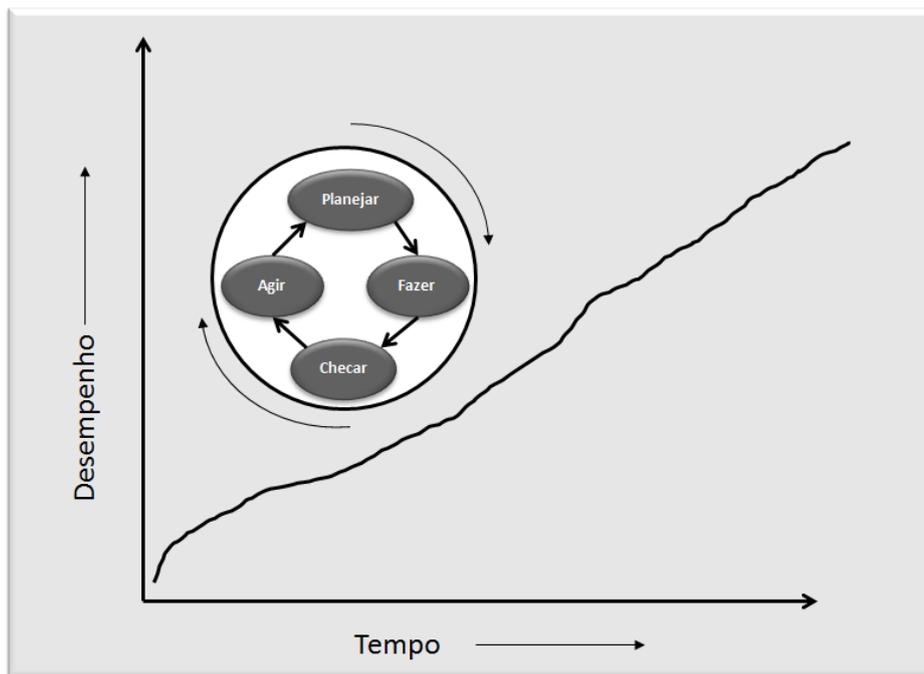
- Planejamento (P)
- Execução (D)
- Verificação (C)
- Ação corretiva (A)

Para cada etapa do ciclo, há uma finalidade para cada processo: Planejar consiste no estabelecimento de metas e métodos e diretrizes; Executar é a etapa da praticidade do processo, a execução do planejamento; Verificar é a etapa de avaliação da tarefa executada e análise de suas resultantes; Ação corretiva é a fase final do ciclo, que é a correção de possíveis erros localizados no processo (SLACK, 1999).

O Ciclo PDCA é de suma importância para o processo de checagem de problemas e otimização na tomada de decisões, tendo por finalidade a melhoria contínua (SLACK, 1999).

Dessa forma, a utilização do Ciclo PDCA ressalta a efetivação da busca pela melhoria contínua em um sistema de gestão organizacional, na qual se busca o aumento de desempenho a partir de um planejamento temporal, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 - Ciclo PDCA e a melhoria contínua



Fonte: Slack (1999)

Pode-se notar que a relação *Desempenho x Tempo* é o eixo que rege a progressão cíclica do PDCA, tendo em vista que a melhoria contínua visa a busca da excelência à longo prazo.

4.2.3. Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)

O Círculo de Controle de Qualidade – CCQ originou-se no Japão, em meados dos anos 60, no período do pós-guerra, com o objetivo de fortalecer os ajustes de qualidade dentro dos setores através do aprimoramento da liderança organizacional (ABREU, 1991).

Garnet (2012) argumenta acerca do fenômeno de adesão do CCQ pelas organizações em meados dos anos 80 e a desaceleração de utilização nos 90, principalmente com a ascensão de novas ferramentas de gestão voltadas para a avaliação de liderança.

O objetivo da utilização do CCQ é obter informações inerentes à realidade organizacional dos colaboradores a fim de que seja feita o levantamento de proposições de melhorias e mudança na execução dos processos para otimização na tomada de decisões

4.2.4. Benchmarking

O *Benchmarking* consiste em um processo de análise comparativa, uso de estratégias e compartilhamento de informações a partir da visão holística de um grau de desempenho maior e de renome (CAMP, 1998).

A análise utilizada no *Benchmarking* serve como parâmetro organizacional quanto a posição estratégica de mercado, bastante utilizada nos modelos de planejamento estratégico e metodologias de competitividade no mercado.

As fases de implantação do *Benchmarking* (Figura 3) ocorre de forma cíclica, tendo por base o planejamento à longo prazo como visão de implementação:

Figura 3 - Fases do *Benchmarking*

Fase 1 Planejar	Fase 2 Coletar	Fase 3 Analisar	Fase 4 Adaptar	Fase 5 Melhorar
<ul style="list-style-type: none"> • Definir onde aplicar o BM e a equipe • Entender o objeto de estudo do BM • Selecionar os parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os métodos de coleta • Coletar dados • Registrar as conclusões 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o GAP • Identificar as causas do GAP • Projetar desempenho futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e propor alternativas • Obter validação • Definir planos de melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planos de melhoria • Monitorar resultados • Reavaliar metas

Fonte: <http://www.uniempre.org.br/benchmarking>

5. Metodologia

O estudo de caso teve como foco de pesquisa a gestão documental dos Arquivos da SEMED. Essa metodologia foi utilizada para perceber as problemáticas nos procedimentos do fluxo documental dos Arquivos e para analisar os pontos críticos de atendimento às demandas. Depois de realizada essa pesquisa inicial, propuseram-se, a partir de um modelo básico de gestão pautado em algumas ferramentas da TQM,

melhorias e soluções nos processos gerenciais. O prazo de aplicação da pesquisa, desde o estudo de caso até a realização de uma proposta, decorreu num período de 60 dias.

A pesquisa foi dividida em três fases, de acordo com a metodologia de análise citada por Bianco e Salerno (2001), a qual aborda a pesquisa metodológica sobre a TQM nas organizações nas seguintes escalas: adaptação, engajamento e a revisão dos novos padrões. Diante dessa perspectiva metodológica, o estudo foi orientado nas seguintes fases:

- Orientação e treinamento;
- Atribuição de liderança e comandos, descentralização de atividades, encorajamento e estímulo para o uso das ferramentas;
- Alinhamento e padronização para o desenvolvimento das novas práticas.

Devido ao enorme encadeamento de procedimentos, foram analisadas as principais problemáticas no ciclo documental:

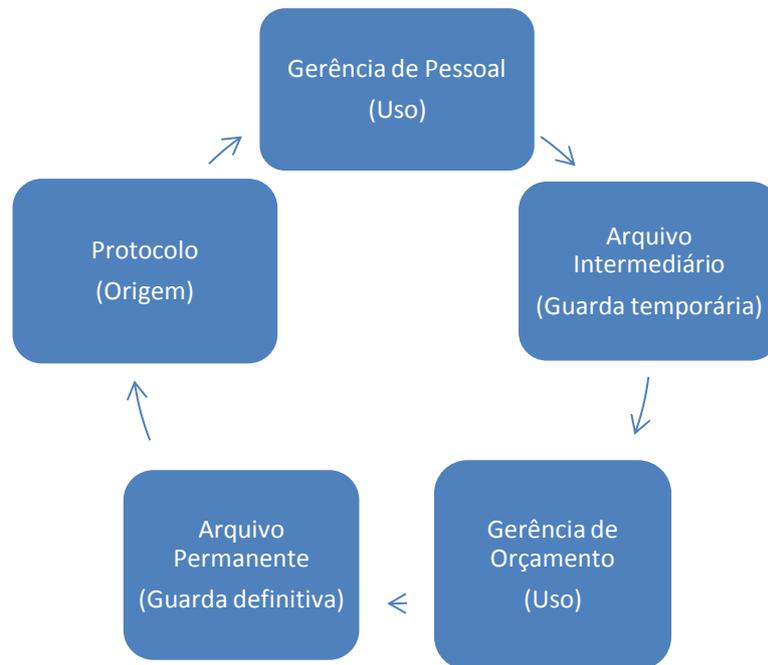
- Morosidade nos processos
- Desperdícios no tempo de resposta
- Acúmulo de tarefas

Nessa pesquisa observou-se e analisaram-se as estatísticas de produção e atendimento de demandas, controlados pelo Sistema de Protocolos e Arquivos da SEMED – SIPAR, responsável pelo gerenciamento estatístico da produção documental e controle de entradas e saídas de documentos na Secretaria, e pelo PROTUS, software que se encarrega de gerenciar os trâmites documentais de todos os documentos internos e externos produzidas pela Secretaria. Por meio do sistema e do software, foi possível visualizar que o ciclo documental que rege o fluxo de produção documental dos Processos de aposentadoria da SEMED (Figura 4) apresentou problemas, mencionados anteriormente, em algumas etapas. Então, a partir dessa análise foram utilizadas ferramentas da TQM a fim de eliminar essas problemáticas e maximizar os processos.

Observado o ciclo documental e os últimos relatórios estatísticos de produção documental no banco de dados do SIPAR, notou-se que a relação **demanda de solicitações x atendimento** estava muito abaixo do ideal para suprir as necessidades dos servidores quanto à homologação final dos Processos.

Mediante essa estatística da produção documental, foram aplicadas as ferramentas de gestão de qualidade: CEP, Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, Ciclo PDCA e *Benchmarking*.

Figura 4 - Ciclo de gestão documental dos processos de aposentadoria da SEMED



Fonte: SIPAR (2013) – Gráfico do autor

No início do estudo buscou-se analisar, a priori, o emprego do *benchmarking* como uma ferramenta de qualidade. Essa ferramenta serve para a pesquisa comparativa acerca do desempenho e eficácia dos procedimentos das organizações que possuem um alto nível de excelência na mesma área de atuação. Pelo fato do Arquivo Público Municipal da Secretária Municipal de Administração – SEMAD ser referência municipal no tratamento, organização e planejamento de documentação pública e arquivística, servindo como base para captar e incorporar aspectos relevantes que agreguem valor ao processo de gestão documental da SEMED, por isso foi escolhida para a realização do estudo. Os seguintes pontos analisados:

- Política documental sistematizada e consolidada
- Equipe de trabalho especializada
- Funcionalidades do sistema de informação e TI específicos para tratamento de documentos
- Descentralização das atividades (Departamentalização)

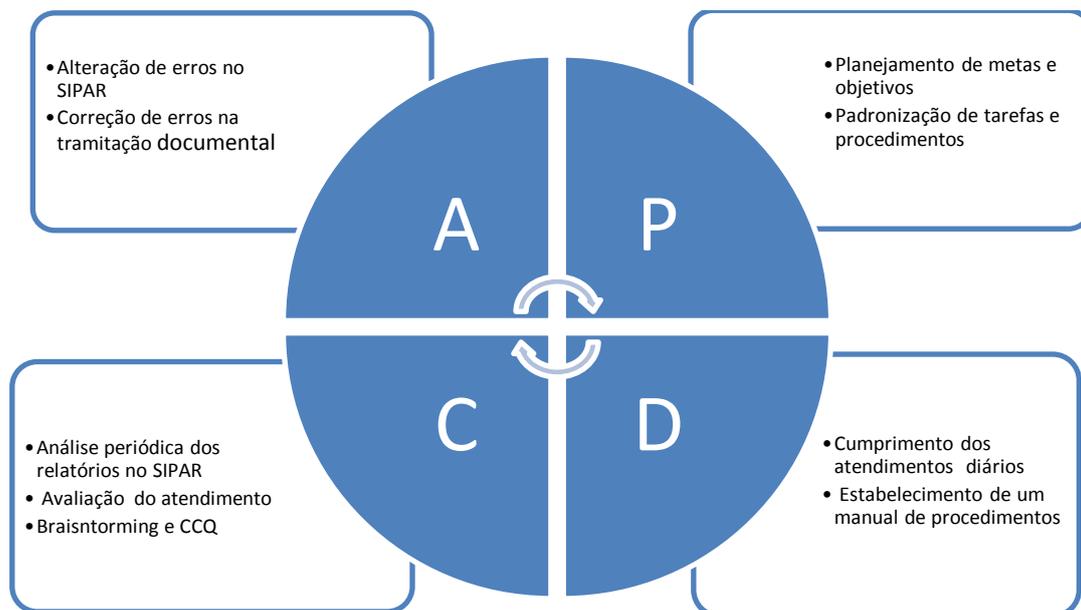
A partir das informações coletadas com o *benchmarking*, foram realizados treinamentos sobre técnicas de arquivamento e introdução acerca da importância do TQM para os objetivos da organização, no qual o uso do CCQ propiciou a oportunidade de disseminação das informações técnicas de gestão de arquivos e a interação entre os colaboradores a partir da troca de informações através do *brainstorming*, com a finalidade de levantar sugestões e novas ideias para a melhoria dos procedimentos.

Os setores possuem no total cerca de 30 servidores, entre bibliotecários, assistentes administrativos e professores readaptados. Isso dificultou, em alguns momentos, a linguagem técnica no decorrer do treinamento, porém com o uso da ferramenta do CCQ determinou-se a estruturação de dois grupos de quinze servidores para a realização de reuniões periódicas, com dias e horários agendados pelos próprios líderes, secretários e coordenadores, que foram eleitos pelos próprios servidores.

Percebeu-se nas atas das reuniões de CCQ que havia pontos de divergência de ideias. Em contrapartida, encontraram-se soluções elaboradas para os problemas enfrentados pelos servidores, tais como, desconhecimento das novas ferramentas do SIPAR, acúmulos de tarefas, falta de capacitação e reciclagem, desconhecimento das recentes normas do CONARQ, recursos humanos reduzidos, dentre outros.

Após a realização do treinamento, foi implantado um ciclo PDCA (Figura 6) para ordenar e organizar o planejamento da rotina de trabalho, baseado nas ideias e nos pontos levantados no processo de treinamento e aplicação dos CCQ. Por conseguinte, a partir do ciclo de etapas do fluxo da gestão documental foram propostas melhorias nos pontos mais críticos da operacionalização dos serviços.

Figura 5 - Ciclo PDCA a partir do CCQ



Fonte: Adaptado de Pacheco *et al.* (2009)

6. Resultados apurados com a metodologia

Analisou-se que após a implementação do ciclo PDCA houve uma dinamização considerável nos procedimentos da rotina de trabalho, observados a partir da identificação de problemas e, posteriormente, na proposição de melhorias para a

qualidade da gestão documental, ocasionadas pela criação de uma metodologia sistematizada de melhoria contínua. Considera-se, porém, que essa metodologia está em fase de aprimoramento.

A partir da análise feita com CEP, verificou-se nos relatórios estatísticos de produção diária do SIPAR que houve um aumento considerável na escala de atendimentos prestados aos servidores solicitantes de processos de aposentadoria. Contudo, observou-se que o aumento progressivo da demanda exigirá dos setores maior aprimoramento na sistematização de um modelo de gestão de qualidade.

Os relatórios de produção de atendimentos diários consultados são apresentados por meio da sistematização dos dados extraídos do Diagrama de Pareto de acordo com o Quadro 1, que evidencia as melhorias significativas após o uso das ferramentas da TQM. Porém, em contrapartida, alguns pontos fracos devem ter uma atenção mais acentuada, haja vista que precisa ser feito um estudo mais aprofundado e à longo prazo, visando a implementação de uma política de gestão documental.

Quadro 1 - Informações comparativas na aplicação do estudo de TQM

Problemáticas	Situação anterior	Ferramentas da TQM	Situação após o estudo	Dados de produção anterior (%)	Dados de produção após o estudo (%)
Morosidade nos processos (I)	Ausência de um manual de procedimentos	Benchmarking/CCQ	Criação do manual de procedimentos de rotina	29,1%	23,4%
Desperdícios no tempo de resposta (II)	Lentidão no atendimento	CCQ/PDCA	Melhoria no atendimento à demanda	65,2%	60,8%
Acúmulo de tarefas (III)	Centralização de atividades	CCQ/PDCA	Descentralização de atividades por função	71,6%	68%

Fonte: Dados do relatório do SIPAR (2014); Próprio autor (2015)

Como explicitado no Quadro 1, no (I) percebe-se que com a criação do manual de procedimentos houve uma queda na morosidade dos processos, no (II) houve a diminuição no tempo de resposta no atendimento às demandas, ocasionada pela eliminação de fatores que não aceleravam o processo, e no (III) a descentralização de atividades fez com que o acúmulo de tarefas e a reorganização do espaço de trabalho propiciassem um atendimento com maior dinamicidade. As problemáticas mais críticas

foram melhoradas por meio dos procedimentos sugeridos. Deve-se destacar a tipologia de ferramenta da TQM utilizada e os dados de produção coletados do mês 08/2014 do SIPAR. A partir dessa análise, podem-se apontar algumas melhorias a curto prazo, como foi observado no estudo de caso. No entanto, outros aspectos não puderam ser mensurados devido ao fato do SIPAR apenas coletar informações de produção de atendimento/mês e dados de procedimentos de rotina (%).

Conclui-se que o aumento (%) não foi o maior aspecto de ganho observado no estudo, tendo em vista que o mesmo foi realizado em noventa dias e com o enfoque em apenas três ferramentas da qualidade. Porém, a mudança das rotinas de trabalho e a proposta de uma metodologia de procedimentos ocasionaram, em princípio, a inserção de uma nova mentalidade e cultura gerencial que pode ser aperfeiçoada em longo prazo com a implantação de uma política de gestão documental.

7. Conclusão

As novas tendências organizacionais visam buscar a qualidade, o aprimoramento dos processos de melhorias na prestação de serviços e o oferecimento de produtos. As instituições públicas estão inseridas nessa nova realidade de gestão, por isso, buscam adequar-se a esse novo cenário, a fim de atender a uma demanda cada vez mais exigente por qualidade. Notou-se que a SEMED é uma organização pública que ainda carece de projetos e políticas na área documental, dificultando, assim, a implementação de programas de qualidade.

Contudo, entende-se que apenas a partir da implantação de uma Política de Gestão Documental, a Secretaria poderá corresponder, de maneira sistematizada e qualificada, ao crescente aumento de demanda e das exigências de mercado quanto à qualidade. Para isso, é necessário haver melhorias nos serviços públicos prestados.

Referências bibliográficas

ABREU, Romeu Carlos Lopes de

1191 *CCQ, círculos de controle de qualidade a integração trabalho, homem, qualidade total*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli

2009 *Arquivos permanentes: tratamento documental*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

BIANCO, Mônica de Fátima; SALERNO, Mario Sérgio

2001 Como o TQM opera e o que muda nas empresas? : um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. *Gestão & Produção*. São Paulo. 8:1 (abr. 2001) 56-67.

CAMP, Robert C.

1998 *Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro; OLIVEIRA, Elias

2006 Repensando o método 5S para arquivos. *Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Florianópolis. 11:22 (2º sem. 2006) 71-90.

FEINGENBAUM, Armand V.

1994 *Controle de qualidade total: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade*. São Paulo: Makron, 1994.

FÊO, Eliana Alves

2003 Gestão da qualidade na indústria alimentícia. [Em linha]. *Revista Hórus: revista de Humanidades, Ciências Sociais Aplicadas e Saúde*. Ourinhos. 1 (2003). [Consult. 15 ago. 2015]. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3708653/eliana-feo.pdf>.

FERREIRA, Tereza Evânyde Lima Rênor; PERUCHI, Valmira

2011 Gestão e o fluxo da informação nas organizações: a informação no contexto organizacional. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*. Florianópolis. 16:2 (jul./dez. 2011) 446-463.

GARISO, Margarida Maria Santos Soares da Rocha

2007 *Qualidade nos serviços públicos: a gestão da qualidade de um serviço público na perspectiva dos seus funcionários*. [Em linha]. 2007. [Consult. 15 ago. 2015]. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, defendida na Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/3340/1/2007001106.pdf>.

GARNET, Eliane

2012 *Identificação e análise das práticas de CCQ em uma empresa de agronegócios*. 2012. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, defendida na Faculdade de Horizontina.

KASAHARA, E. S.; CARVALHO, M. M.

2002 *Estudo do TQM e do Programa Six Sigma nas empresas: produção em Iniciação Científica da EPUSP*. [Em linha]. 2002. [Consult. 13 ago. 2015]. Disponível em: <http://publicacoes.sistemas-producao.net/pesquisa/iniciacao-cientifica/producao-em-iniciacao-cientifica/producao-em-iniciacao-cientifica-2002/Estudo%20do%20TQM%20e%20do%20Programa%20Six%20Sigma%20nas%20Empresas.pdf>.

MALDONADO, Magali Rodrigues [et al.]

[20--] *Controle Estatístico do Processo (CEP)*. [Em linha]. [Consult. 18 abr. 2015]. Disponível em: http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed04/Ed04%20Art_05_Control_Estatistico_Do_Processo.pdf.

MEDEIROS, Nilcéia Lage de; NEGREIROS, Leandro Ribeiro; AMARAL, Cléia Márcia Gomes do

2011 A Experiência de arquivamento intermediário em escritórios de advocacia de Belo Horizonte, na ótica da gestão de documentos: estudo de casos múltiplos. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte. 16:2 (abr./jun. 2011) 29-49.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick

2001 *Qualidade: enfoques e ferramentas*. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

MONTGOMERY, D. C.

2004 *Introdução ao Controle Estatístico de Qualidade*. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

PACHECO, Ana Paula Reusing [et al.]

2009 *O Ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. Florianópolis: PPGEHC - Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, apostila, 2009.

PAES, Marilena Leite

2004 *Arquivo: teoria e prática*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

PIMENTA, Roberto da Costa

2000 *Gestão pela qualidade total na administração pública: o caso da controladoria geral do município do Rio de Janeiro*. [Em linha]. 2000. [Consult. 12 ago. 2015].
Dissertação de Mestrado em Administração Pública, defendida na-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3471>.

PORTAL ACTION

[20--] *Gráfico de Pareto*. [Em linha]. [Consult. 1 jul. 2015]. Disponível em:
<http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/15-diagrama-de-pareto>.

ROBLES JUNIOR, Antonio; BONELLI, Valério Vitor

2011 *Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial*. São Paulo: Atlas, 2011.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima

2004 Arquivos, gestão de documentos e informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Florianópolis. Nº. especial (2º sem. 2004) 1-13.

SILVA, Terezinha Elisabeth da; TOMAÉL, Maria Inês

2007 A Gestão da informação nas organizações. *Informação & Informação*. Londrina. 12:2 (jul./dez. 2007) 148-149.

SIMIOLI, Edilene Regina

2010 *Aplicação de princípios da gestão e ferramentas da qualidade no pólo moveleiro de Votuporanga*. 2010.
Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, defendida na Universidade Paulista, São Paulo.

SLACK, N.

1999 *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999.

TOFOLI, Eduardo Teraoka

2007 Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. 2:4 (jul./set. 2007) 139-150.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim

2008 Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*. [Em linha]. Belo Horizonte. 1:1 (2008). [Consult. 5 jul. 2010]. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewArticle/3>.

Diego Leonardo de Souza Fonseca | diegoleonardo_20@yahoo.com.br

Instituto Federal do Amazonas (IFAM), Brasil

Cláudio Dantas Frota | claudiodantasfrota@gmail.com

Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Brasil