

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL– IACS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIA DA INFORMAÇÃO – GCI  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA**

**DUALA PESSOA DO ROSÁRIO**

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO SUPORTE  
PARA SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**UNIVERSIDADE  
FEDERAL  
FLUMINENSE**

**NITERÓI  
2009**

DUALA PESSOA DO ROSÁRIO

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO SUPORTE PARA SISTEMAS DE GESTÃO  
DA QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal  
Fluminense, como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Arquivista.

ORIENTADOR: Professor Dr. José Maria Jardim

Niterói

2009

**Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá**

R789 Rosário, Duala Pessoa do.

A gestão de documentos como suporte para sistemas de gestão da qualidade / Duala Pessoa do Rosário. – 2009.

88 f.

Orientador: José Maria Jardim.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) – Universidade Federal Fluminense, 2009.

Bibliografia: f. 83-88

1. Arquivologia. 2. Gestão de documento. 3. Gestão da Qualidade. 4. Informação. 5. Normas. I. Jardim, José Maria. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Arte e Comunicação Social. III. Título.

CDD 651.5

DUALA PESSOA DO ROSÁRIO

**A GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO SUPORTE PARA SISTEMAS DE GESTÃO  
DA QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal  
Fluminense, como requisito parcial  
para obtenção do Grau de Arquivista.

APROVADO EM: / /

BANCA EXAMINADORA

---

**Professor Dr. José Maria Jardim - Orientador**

Universidade Federal Fluminense

---

**Professora Gláucia da Rocha Figueiredo**

Universidade Federal Fluminense

---

**Professora Margareth da Silva**

Universidade Federal Fluminense

Niterói  
2009

**Dedico este trabalho aos meus pais ANTÔNIO CARLOS e HELENA por tudo o que fizeram por mim.**

**E especialmente a minha avó MARIA JOSÉ por todo apoio e dedicação na minha base educacional até quando pôde estar comigo, amo vocês eternamente.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por tudo o que sou e que tenho e por sempre me iluminar.

Agradeço ao meu namorado Rafael por toda compreensão, pelo carinho e amor demonstrado desde o vestibular, obrigada por estar ao meu lado.

Agradeço a minha família e avós, pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis e por sempre acreditarem em mim. Em especial aos meus padrinhos Leila, Kátia e Paulo.

Agradeço as minhas amigas Kíssila, Pryscila, Bruna, Raquel e Renata por tornar os dias na faculdade mais engraçados até mesmo nos desentendimentos “saudáveis”, por aturarem meus dias desesperados, por encherem a minha caixa de e-mail e pelas palavras de incentivo nos momentos de dificuldade.

Agradeço as minhas amigas Fernanda e Layana por fazerem parte da minha vida e estarem presentes até hoje sempre torcendo por mim.

Agradeço as arquivistas e amigas Monique Kelen de Freitas e Roberta Salles pelo apoio durante toda a faculdade e em especial a arquivista Luciane Ferreira pela paciência e boa vontade demonstrada.

Agradeço ao meu professor e orientador pela paciência, atenção e por sanar todas as minhas dúvidas no momento de composição deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

**“Um bom arquivista é mais útil a um governo do que um bom general do exército”.**

**Napoleão Bonaparte**

## RESUMO

A partir do levantamento de dados na literatura da área da Qualidade e Arquivologia, procura-se evidenciar neste trabalho de que forma a Gestão de Documentos pode dar suporte a Sistemas de Gestão da Qualidade e assim contribuir para pesquisas do mesmo segmento. São comentadas algumas normas referentes à Gestão da Qualidade e informação. Procura-se mostrar a estreita relação entre os Sistemas de Gestão da Qualidade, descritos no conjunto de Normas da família NBR ISO 9000 e a Gestão de Documentos. Além da exploração da literatura das áreas, para exemplificar tal relação foi feita uma análise em uma empresa de engenharia.

**Palavras Chave:** Arquivologia; Gestão de Documentos; Sistemas de Gestão da Qualidade; Informação; Normas.



## **ABSTRACT**

From the survey data in the literature of the area of Quality and Archival Science, seeks to show in this paper how Records Management can support systems of quality management and contribute to research in this segment. Are commented some rules regarding quality management and information. This work aimed to demonstrate the close relationship among Systems Quality Management, described the set of Standards ISO 9000 family and Records Management. Besides the exploration of areas of literature, to illustrate this relationship was analyzed in an engineering company that identifies the existence of such relationship.

**Keywords:** Archival Science; Records Management; Systems Quality Management; Standards.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S – 5 sentidos

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

C. C – Centro de Custo.

CCNE – Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A

CE – Carioca Engenharia S.A

CEI – Carioca Empreendimentos Imobiliários S.A

CEN – Comité Européen de Normalisation;

CENELEC – Comité Européen de Normalisation Electrotechnique

CI – Centro de Informação

CIEPs – Centros Integrados de Educação Pública

CN – Christiani-Nielsen Engenheiros e Construtores S.A

DIN – Deutsches Institut für Normung;

DMAIC – define, measure, analyse, improve and control

DNIT – Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes

GD – Gestão de Documentos

GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IEC – International Electrotechnical Commission

ISO – International Standard for Organization

NBR – Norma Brasileira de Referência

PDCA – Plan, do, check and action

PR – procedimento

QDF – Quality Function Deployment

RAMP – Records and Archives Management Program

SCC – Standards Council of Canadá

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SMS – Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde

TQC – Total Quality Control

TQM – Total Quality Manegement

TI – Tecnologia de Informação

TTD – Tabela de Temporalidade Documental

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2	<b>ARQUIVOLOGIA E GESTÃO DE DOCUMENTOS</b> .....	17
2.1	CICLO VITAL OU TEORIA DAS TRÊS IDADES .....	24
3	<b>SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	31
3.1	DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO E PRINCIPAIS LINHAS DE PENSAMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE .....	32
3.1.1	Abordagens e principais linhas de pensamento da Gestão da Qualidade .....	34
3.1.2	Principais metodologias de melhoria, ferramentas gerenciais e métodos específicos da Gestão da Qualidade .....	37
3.2	NORMALIZAÇÃO .....	40
3.3	SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA FAMÍLIA ISO 9000 ..	42
3.3.1	Requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade .....	45
3.3.1.1	<i>Medição, análise e melhoria</i> .....	48
4	<b>GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO SUPORTE PARA SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – RELAÇÃO ENTRE AS ÁREAS</b> .....	51
4.1	REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO PRESENTES NA NBR ISO 9000 E NBR ISO 9001 .....	51
4.1.1	Documentação da Gestão da Qualidade .....	54
4.2	A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE DOCUMENTOS E SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	56
5	<b>ANÁLISE DO ARQUIVO E DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA</b> .....	62

5.1	A EMPRESA CARIOCA CHRISTIANI-NIELSEN ENGENHARIA S/A .....	62
5.1.1	Estrutura organizacional e Recursos Humanos .....	64
5.1.2	Sistema de Gestão da Qualidade da empresa .....	65
5.1.3	Arquivo da empresa .....	70
5.2	ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O ARQUIVO E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA EMPRESA .....	75
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	78
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Documentos representa um marco da ciência arquivística e tem sua origem no final do século XIX, mas só se desenvolveu após a Segunda Guerra Mundial. Nesse momento, devido ao grande aumento do volume documental, foi necessário criar mecanismos para a racionalização documental.

Com a chamada “Era da informação” o documento deixa de ser o único destaque e a informação contida no documento de arquivo passa também a ser objeto de gestão. A informação passa a ser considerada como um recurso vital para as empresas, contribuindo para aumentar a competitividade no mercado e ganhando um cunho estratégico que auxilia na tomada de decisões consistentes.

A produção de informação aumenta cada dia mais e, além de ser gerada somente no formato convencional (papel), passa também a ser produzida eletronicamente. Nesse contexto, o profissional da Arquivologia adquire um desafio ainda maior, no qual deve ser capaz de gerenciar e disponibilizar todo tipo de informação arquivística. Além disso, deve conhecer as necessidades explícitas e implícitas de seus usuários nesse novo momento.

Os processos de trabalho de uma empresa necessitam ser controlados, garantindo-se a comunicação entre as etapas dos mesmos. Com a inexistência desses controles, a informação se perdia.

Controlar o fluxo informacional arquivístico proveniente dos processos e atividades em uma empresa, torna-se essencial para que o objetivo desta se concretize. É necessário que a organização ofereça um produto ou serviço de qualidade, ou seja, que satisfaça as necessidades de seus clientes.

A aplicação das normas da denominada família ISO 9000, na construção de Sistemas de Gestão da Qualidade, apresenta-se na maioria dos países. Nesses países, a preocupação com a padronização é exigência para melhor atender seus clientes, principalmente no que tange ao cumprimento de todos os requisitos propostos.

A implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade documentados não é mais considerada vantagem competitiva, mas requisito para que relações de confiança entre fornecedores e clientes possam ser estabelecidas.

Nesse contexto de documentar esses sistemas, entra a Gestão de Documentos apoiada na Ciência Arquivística, que servirá de ferramenta para a manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Observa-se que a Qualidade contribui para os arquivos com suas finalidades peculiares como a garantia da satisfação dos clientes – no caso dos arquivos remete-se aos usuários, redução de desperdícios, diminuição de retrabalho, aprimoramento contínuo, uso de ferramentas de gestão, bem como a padronização que é muito evidenciada nas normas da qualidade.

Quando há um arquivo em uma empresa e o mesmo faz com que a Gestão de Documentos seja implementada, os documentos da Qualidade serão controlados e tornados acessíveis, proporcionando a eficiência e eficácia dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Um programa de gestão documental não tem como requisito a pré-existência de um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa, pois é possível planejar e executar um programa de Gestão de Documentos bem sucedido sem o Sistema de Gestão da Qualidade. Contudo, se existir um sistema de gestão da qualidade bem estruturado, pode-se contar com contribuições significativas para a Gestão de Documentos.

Esta pesquisa mostra-se relevante para a Arquivologia, pois estudos sobre a relação entre a Gestão de Documentos e a Qualidade são pouco frequentes na literatura arquivística brasileira. Sendo assim, a pesquisa justifica-se, pois a Gestão de Documentos pode e deve ser usada no controle dos fluxos informacionais. Seu papel torna-se decisivo no desenvolvimento de processos de trabalho em um Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa. Sem a Gestão de Documentos dificilmente os processos poderão ser controlados e acessados e como consequência a qualidade pode não ser alcançada.

O presente trabalho visa explicitar de que forma a Gestão de Documentos se apresenta nas normas da Qualidade e como o controle dos fluxos de informação arquivística tem papel decisivo no desenvolvimento de processos de trabalho em um Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização. Visa também evidenciar como as ferramentas da área da Qualidade podem contribuir para a área Arquivística, no sentido de padronização dos processos de trabalho, bem como na busca de melhoria contínua dos mesmos.

Ao longo do trabalho os termos registros e documentos da qualidade serão usados como se fossem elementos distintos devido ao uso dessa distinção nas normas da Qualidade, sendo não só um problema de tradução, mas uma especificidade da área da Qualidade. Entretanto, fica sabido que tanto os registros e documentos da Qualidade são documentos arquivísticos da Qualidade.

Este trabalho tem como metodologia a coleta de dados na Biblioteca Central do Gragoatá e na Biblioteca do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense. Foram buscadas fontes bibliográficas da área de Arquivologia e dos Sistemas da Gestão da Qualidade, bem como normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Foram usados também estudos publicados em periódicos convencionais e eletrônicos da área de Arquivologia como Arquivo & Administração, Arquivística.net,



Revista Ciência da Informação (IBICT), Revista Ponto de Acesso, entre outros. Tal levantamento e análise dos dados coletados permitiram o embasamento do presente trabalho.

Além dos dados coletados da literatura, foi feita uma análise em uma empresa de engenharia que permitiu exemplificar na prática, a identificação da existência da relação entre a área de Arquivologia (evidenciando a Gestão de Documentos) e Qualidade.

Os dados empíricos dessa análise foram coletados na identidade institucional, no site da empresa, no Manual da Qualidade e SMS (Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde), nos procedimentos relacionados à documentação recebida pelo Arquivo da empresa, bem como uma coleta de dados verbal conforme as dúvidas iam aparecendo na elaboração da análise.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo consiste em traçar uma breve evolução da ciência Arquivística até o momento em que surge a Gestão de Documentos, trazendo as principais questões que permeiam essa área. O segundo capítulo trata dos Sistemas de Gestão da Qualidade, aborda a área da Qualidade e evidencia um breve histórico da qualidade, ferramentas de gestão e requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade presentes nas normas da família ISO 9000. O terceiro capítulo pretende traçar uma relação entre a Qualidade e a Gestão de Documentos de acordo com a literatura das áreas. E o quarto capítulo apresenta a análise feita na empresa de engenharia, na qual evidencia se há ou não a relação entre as áreas.

Por fim, nas considerações finais são apresentadas conclusões pessoais tanto da literatura quanto da análise, na qual são sugeridas também possíveis melhorias para que a efetiva relação entre as áreas proporcione vantagens para a empresa.

## 2 ARQUIVOLOGIA E GESTÃO DE DOCUMENTOS

Logo que os povos passaram a um estágio de vida social mais organizado, os homens compreenderam o valor dos documentos e começaram a reunir, conservar e sistematizar os materiais em que fixavam, por escrito, o resultado de suas atividades políticas, sociais, econômicas, religiosas e até mesmo de suas vidas particulares. Surgiram, assim, os arquivos, destinados não só à guarda dos tesouros culturais da época, como também à proteção dos documentos que atestavam a legalidade de seus patrimônios, bem como daqueles que contavam a história de sua grandeza (PAES, 2004, p. 15-16).

Considera-se que a origem dos arquivos se deu próximo à época da invenção da escrita que, surgiu devido a necessidade do homem registrar e comunicar suas ações, sendo ainda necessário conservar esses registros para utilização por gerações futuras.

O interesse pelo surgimento dos arquivos já fez com que muitos estudos tenham sido elaborados, tendo como finalidade o levantamento da origem dos arquivos.

Explorando a história da civilização humana, percebe-se que ao longo do tempo o homem sempre procurou registrar informações em diversos suportes. O surgimento da escrita e o advento do papel contribuíram para que se conseguisse ampliar, propagar, e criar cada vez mais o conhecimento. A escrita além de permitir a produção de obras literárias, também serviu à administração em diferentes épocas e civilizações.

“É ao aparecimento da escrita que remonta o nascimento dos arquivos e da arquivística, bem como as novas ocupações, entre as quais a de arquivista. A escrita permitiu produzir obras literárias, mas também serviu a administração” (COUTURE; ROUSSEAU, 1998, p. 29)<sup>1</sup>.

Através da escrita tornou-se possível registrar as atividades políticas, culturais, econômicas e sociais, bem como registrar acontecimentos pessoais. Os documentos,

---

<sup>1</sup> Assim como COUTURE & ROUSSEAU, muitos autores associam o surgimento dos arquivos à escrita.

de acordo com suas épocas, foram utilizados para diversos fins. Além de servirem para o exercício do poder, também serviram para o reconhecimento dos direitos.

Os documentos eram produzidos e utilizados para desempenhar um papel de testemunho, neste caso de prova. Além disso, desempenhavam também um papel de testemunho da história, eram prova dos fatos acontecidos no passado.

Ao passar do tempo ficou cada vez mais evidente a valorização do documento escrito e a sua ampla aceitação como testemunho incondicional da verdade, revela a concepção de que só era considerado relevante para a História e para a Administração aquilo que estava registrado por escrito.

O documento ou, ainda, a informação registrada, sempre foi o instrumento de base do registro das ações de todas as administrações, ao longo de sua produção e utilização, pelas mais diversas sociedades e civilizações, épocas e regimes. Entretanto, basta reconhecer que os documentos serviram e servem tanto para a comprovação dos direitos e para o exercício do poder, como para o registro da memória (INDOLFO, 2007, p. 29).

Um documento arquivístico se origina devido ao cumprimento de uma dada finalidade, sendo produzido, recebido ou acumulado no desempenho de uma atividade por uma pessoa física ou jurídica.

Segundo Rondinelli (2005, p. 129), documento arquivístico é: “Informação registrada, independente da forma ou do suporte, produzida ou recebida no decorrer das atividades de uma instituição ou pessoa e que possui conteúdo, contexto e estrutura suficientes para servir de prova destas atividades”.

Os documentos arquivísticos representam um ato, uma atividade sempre vinculada a uma função, tanto de pessoas jurídicas quanto físicas e o que os caracterizam é o processo que os geraram.

Os documentos estão ligados por um elo que é definido pela razão de produção dos mesmos e pela função que têm a cumprir. Essas conexões entre documentos e processos espelham uma rede de relacionamentos que expressa as relações de negócios, as relações pessoais, políticas, culturais, etc que lhes deu origem (OLIVEIRA, 2008, p.2).

Esse elo entre o conjunto documental é a sua organicidade, que faz com que seja produzido sentido a tal conjunto documental. Pois, na maioria das vezes um único documento não produz sentido quando se encontra isolado. A proveniência deve ser aplicada para que seu contexto de produção seja mantido.

Percorrendo a literatura arquivística, vários marcos sustentam e registram a evolução da ciência arquivística.

Do século XII ao século XVII, assiste-se à implantação das comunas em França, à constituição de reinos um pouco por toda a parte na Europa e à constituição dos estados modernos. Essas diversas autoridades tiveram de se impor para se desenvolverem. Elas baseiam o seu poder em títulos e privilégios que lhes dão a garantia desse poder. Em reação a essa sociedade, dá-se a Revolução Francesa. Assim começa um modo de administração diferente, onde o documento já não desempenha apenas um papel jurídico, mas constitui um instrumento do poder cujo acesso é sinal do poder do povo (ROSSEAU & COUTURE, 1998, p. 31).

A Revolução Francesa levou a criação em 12 de setembro de 1790 do Arquivo Nacional Francês, que tinha como objetivo a centralização de toda a documentação do governo francês. Esse acontecimento é considerado o primeiro marco na história dos arquivos.

Além disso, a Revolução Francesa colocou fim no antigo regime e criou um novo modelo de administração, onde assegurava o poder do povo através do acesso aos documentos. O povo, pela primeira vez, pôde ter acesso aos documentos que antes eram restritos à nobreza.

Schellenberg (2006, p. 26) observa que: “Foi o primeiro arquivo nacional criado no mundo. Nele deveriam ser guardados os documentos da Nova França, documentos esses que traduziam suas conquistas e mostravam suas glórias”.

Mais uma vez da França veio um outro marco, a promulgação do princípio da proveniência em 1841, que segundo Rondinelli (2005, p. 40) através de “uma medida administrativa que alterou para sempre o tratamento dos arquivos”. O historiador e arquivista francês Natalis Du Wailly, sugeriu a emissão de uma circular ao ministro do Interior que determinasse que os documentos fossem reunidos por fundos, isto é, pelos órgãos de origem.

O Manual dos Holandeses como é conhecido no Brasil, o *Manual de arranjo e descrição de arquivos*, foi publicado pela Associação dos Arquivistas Holandeses em 1898 e é considerado um marco fundador da Arquivologia na literatura.

O marco que deu origem ao conceito de Gestão de Documentos foi a Segunda Guerra Mundial, pois naquele momento a primordial necessidade era organizar as informações que eram produzidas a todo momento. Desta forma, começa-se a avaliar todos os documentos produzidos de forma racional, a fim de reduzir a gama de documentos existentes, preservando apenas aqueles com informações que poderiam ser usadas de forma estratégica. Rondinelli também observa esta necessidade de racionalização quando afirma que:

O grande aumento do volume de documentos produzidos pelas instituições públicas levou à necessidade de se racionalizar a produção e o tratamento desses documentos, sob pena de as organizações inviabilizarem sua capacidade gerencial e decisória” (RONDINELLI, 2005, p. 41).

A Gestão de Documentos tem sua origem no final do século XIX, porém a sua concepção teórica e prática só começa a se desenvolver após a Segunda Guerra Mundial. Como se pode comprovar no discurso de Jardim (1987):

Desde o desenvolvimento da arquivologia como disciplina, a partir da segunda metade do século XIX, talvez nada a tenha revolucionado tanto quanto concepção teórica e os desdobramentos práticos da gestão ou a administração de documentos estabelecidos após a Segunda Guerra Mundial (JARDIM, 1987, p. 35).

O enfoque principal neste momento é a guarda e a preservação documental, cabe ao Arquivista do século XIX o gerenciamento do volume documental produzido, o ponto principal é o acervo.

Os Estados Unidos, entre outros países anglo-saxônicos, são considerados pioneiros, desde os anos 1940, na elaboração do conceito de gestão de documentos (records management) cuja ótica, inicialmente, era nitidamente mais administrativa e econômica do que arquivística, uma vez que se tratava, essencialmente, de otimizar o funcionamento da administração, limitando a quantidade de documentos produzidos e o prazo de guarda,[...] (INDOLFO, 2007, p. 30-31).

Em quase todos os conceitos de Gestão de Documentos, devido às mudanças que passaram as organizações, no início do século XX, os elementos eficácia, eficiência e economia aparecem. E todas as mudanças no processo de produção e racionalização do trabalho também refletem no conceito, uma vez que, a necessidade de otimização e racionalização dos processos tanto de produção quanto do trabalho surgem na administração, mais especificamente na administração baseada no modelo da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor.

Após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos e o Canadá contaram com

comissões de caráter federal que contribuíram para a evolução e práticas da Gestão de Documentos.

Nos Estados Unidos, houve destaque para as ações das Comissões Hoover (1947) e a Lei federal de arquivos – *Federal Records Act* (1953) onde determinava a existência de um programa de Gestão de Documentos (*records management program*), aparecendo o conceito de ciclo vital e o controle de gestão.

No Canadá, destacam-se a Comissão Massey (1951) e a Comissão Glassco (1961-1962) onde identificaram a necessidade de implantar a Gestão de Documentos nos órgãos departamentais para diminuir os custos com a administração e conservação dos documentos públicos.

Na Europa, nesse mesmo período, o problema foi tratado especialmente sob o ângulo do interesse histórico dos documentos, com diversas formas de controle dos arquivistas-historiadores sobre a seleção dos documentos a conservar e sobre a destruição do resto, constituindo-se o que se tem denominado, ‘de maneira bastante imprecisa’, às vezes, de pré-arquivamento. (INDOLFO apud DUCHEIN, 1993, p. 13, grifo do autor, tradução da autora)

Em 1979, o RAMP<sup>2</sup>, programa da UNESCO, evidenciou a importância dos arquivos e dos documentos para o público em geral e tomadores de decisão, assessorando os governos no estabelecimento de infra-estruturas para eficiência da Gestão de Documentos e arquivos, promovendo debates internacionais sobre problemas em comum a respeito dos arquivos. Apresentou como Gestão de Documentos o “domínio da gestão administrativa geral com vistas a assegurar a economia e a eficácia das operações desde a criação, manutenção e utilização, até a destinação final dos documentos”.

---

<sup>2</sup> *Records and Archives Management Program*

A Lei Federal brasileira 8.159 em seu artigo 3º define Gestão de Documentos como: “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991).

De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 100), Gestão de Documentos é o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento”.

Desta conceituação podemos destacar as três fases básicas da Gestão de Documentos: produção, a utilização e a destinação dos documentos.

A fase de produção de documentos refere-se a criação dos documentos no decorrer das atividades de pessoa física ou jurídica. Nessa fase recomenda-se a padronização dos documentos e dos processos de trabalho, já devendo ocorrer a avaliação documental.

Utilização de documentos consiste nas atividades de protocolo, expedição, organização e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária. Contando com a elaboração de normas e recuperação de informações.

A destinação de documentos é considerada a fase mais complexa, pois ocorre a análise e avaliação dos documentos acumulados com intuito do estabelecimento dos prazos de guarda, determinando quais documentos serão recolhidos ao arquivo permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor administrativo, jurídico ou informacional para a instituição.



## 2.1 CICLO VITAL OU TEORIA DAS TRÊS IDADES

Inerente ao conceito de Gestão de Documentos está o de ciclo vital ou teoria das três idades. Tal conceito provocou uma diferenciação entre os países anglo-saxões e os países europeus, assim como, os países da América Latina no que diz respeito ao profissional de arquivo, como descreve Rondinelli.

Ocorre que nos países anglo-saxões, geradores do conceito de gestão de documentos, o conceito de ciclo vital provocou uma cisão profissional, isto é, paralelamente à figura do arquivista passa a existir a do *records manager*, ou administrador de documentos. Enquanto o primeiro cuidaria dos documentos de valor permanente, ou histórico, o último se encarregaria dos documentos de valor corrente e intermediário (RONDINELLI, 2005, p. 41).

Tanto na Europa quanto na América Latina, diferentemente do que houve nos Estados Unidos e no Canadá, não houve essa ruptura profissional, as fases do ciclo vital não foram entendidas como anulatórias umas das outras e sim no sentido de continuidade, complementação e integração.

A respeito do ciclo vital ou teoria das três idades são apresentadas suas fases: corrente, intermediária e permanente.

O *arquivo de primeira idade ou corrente* é constituído de documentos em uso ou consultados com freqüência que são mantidos próximos aos locais de recepção e produção dos documentos.

O *arquivo de segunda idade ou intermediário* é constituído de documentos que possuem baixa freqüência de consulta, mas que não poderão ser eliminados, pois a qualquer momento o órgão receptor e produtor pode solicitá-los. Portanto, não sendo necessário mantê-los próximos à área receptora e produtora.

Já o *arquivo de terceira idade ou permanente*, é constituído de documentos que deixaram de ter valor administrativo, devendo ser mantidos devido ao valor histórico ou informacional.

Para a racionalização do ciclo vital documental é importante considerar as atividades de classificação e avaliação e seleção de documentos.

A classificação tem como objetivo dar visibilidade às funções e às atividades do organismo produtor do arquivo, deixando claras as ligações entre os documentos. Podemos entender que a classificação é, antes de tudo, lógica: a partir da análise do organismo produtor de documentos de arquivo, são criadas categorias, classes genéricas, que dizem respeito às funções /atividades detectadas (estejam elas configuradas ou não em estruturas específicas, como departamentos, divisões etc (GONÇALVES, 1998, p.12).

Souza (2007, p. 6) acredita que “a classificação é uma atividade matricial de todo que-fazer arquivístico, precedendo todas as outras funções, principalmente a avaliação e a descrição”. Indolfo (2007, p. 43) também afirma que a classificação deve preceder a atividade de avaliação, “pois só a classificação permite a compreensão do conteúdo dos documentos de arquivo dentro do processo integral de produção, uso e acesso à informação arquivística, mantendo os vínculos orgânicos específicos que possui com a entidade geradora”.

A avaliação consiste em um processo analítico e de seleção de documentos que visa o estabelecimento de prazos de guarda e destinação de documentos, estipulando quais documentos serão preservados e em que momento poderão ser eliminados ou recolhidos ao arquivo permanente segundo seu valor para instituição e sociedade.

O estabelecimento de temporalidade materializado na TTD (Tabela de Temporalidade Documental) é essencial para atingir o objetivo da Gestão de

Documentos; racionalização para redução do volume documental do arquivo tendo assim a ampliação de espaço físico para armazenamento.

A atividade de avaliação permite a identificação de valores dos documentos, considerando a função pela qual foi criado o documento. Os mesmos são classificados em primários e secundários. Em sua fase inicial os documentos apresentam valor primário, para a realização de atividades explícitas a que se propõe; o valor secundário refere-se ao uso dos documentos para outros fins além daqueles para os quais foram produzidos, adquirindo valor informacional e de pesquisa para a instituição ou terceiros, tendo assim caráter permanente não podendo ser eliminados.

O valor primário refere-se, mais especificamente, ao uso administrativo, razão da criação do documento, tendo a finalidade de cumprir os fins administrativos, legais ou fiscais.

Já o secundário, refere-se aos documentos que adquirem valores diferentes daqueles para os quais foram produzidos, acabam possuindo valor histórico, probatório e informativo. O vínculo estabelecido entre classificação e avaliação é vital para o controle dos fluxos informacionais, o acesso e recuperação da informação.

Com a chamada “Era da Informação”, o destaque que até então era o documento passa a ser a informação contida no documento de arquivo. A informação torna-se uma mercadoria vital para as empresas, que deve ser gerida de forma eficaz e estratégica.

A informação hoje e sempre será o recurso primordial na tomada de decisão, a sua quantidade e formas de acesso aumentaram e fez surgir a necessidade de profissionais capazes de gerenciar todo volume de informações produzido, tendo sempre em questão a necessidade do usuário.

Fonseca e Jardim destacam a importância de identificar a necessidade de informação dos usuários quando se referem aos serviços de informação:

Os serviços de informação buscam avaliar o uso das informações que disponibilizam, mas enfatizam a importância de se conhecer que informações devem ser disponibilizadas. Continua-se a buscar identificar o uso, mas é preciso também e, antes de tudo, identificar as necessidades de informação do usuário. (FONSECA; JARDIM, 2004, p.2).

É preciso além de buscar o uso das informações, passar a identificar as necessidades do usuário. Desta maneira, os arquivos passam a desempenhar um papel mais ativo na sociedade, procurando conhecer o perfil do seu usuário e a sua necessidade informacional antes mesmo que ele a busque, além de buscar melhores formas de acesso a esta informação.

Atualmente, a diversidade de suportes e tecnologias da informação atuam como ferramentas para potencializar o trabalho do arquivista, facilitando o acesso à informação, diminuindo as fronteiras entre a informação e o usuário.

Como se pode notar, os arquivos passaram por grandes transformações devido à mudança no seu objeto de estudo, deixaram de gerir o estoque e passaram a gerir o fluxo informacional. Tornaram-se mais eficientes, com o desenvolvimento de mecanismos de acesso e recuperação da informação.

O objeto de estudo hoje é a informação, com ênfase no usuário e com isso deixaram de ser instituições “isoladas” responsáveis somente pela guarda de documentos para tornarem-se instituições disseminadoras da informação.

Fonseca (2005 p.59) destaca essa mudança no objeto de estudo da seguinte maneira: “O objeto da arquivologia, na perspectiva de um novo paradigma, desloca-se do ‘arquivo’ para a ‘informação arquivística’[...]”.

O perfil da Arquivologia evolui diante das mudanças de paradigmas da sociedade, tornando-se mais abrangente. A questão da interdisciplinaridade mostra-se

cada vez mais presente, uma vez que, é necessário que haja um intercâmbio com outras áreas. Em Os fundamentos da disciplina arquivística, Rousseau & Couture destaca aspectos importantes da Arquivística Contemporânea:

Uma nova arquivística está a emergir no horizonte das profissões. É urgente que se realize uma verdadeira integração e que surja uma profissão cuja missão essencial consiste em gerir, tratar e dar acesso à informação, e que participe, em concertação com várias disciplinas (ROUSSEAU & COUTURE, 1998, p.73).

Atualmente há um novo perfil de arquivista, um novo profissional denominado Arquivista Gestor que tem a responsabilidade de gerenciar de forma integral os recursos informacionais independente do meio no qual se encontram registrados, garantindo o acesso rápido e preciso às informações necessárias no tempo necessário.

E ele conta com a Gestão de Documentos para o auxiliar no controle dos fluxos informacionais, garantindo o acesso rápido e eficiente a uma informação de qualidade. E isso é o que toda organização espera, afinal hoje a organização que dispõe das melhores informações de forma rápida é a que alcança o melhor desempenho frente à competitividade do mercado.

Observa-se que na medida em que mergulhamos na era da informação, nos confrontamos cada vez mais com a problemática do acúmulo acelerado de informações e com isso faz-se necessário a busca e o uso de técnicas de tratamento da informação recebida. Um dos mecanismos que pode auxiliar o arquivista, nesse contexto é o GED<sup>3</sup> que facilita o gerenciamento do fluxo informacional.

O e-ARQ define GED como:

Tecnologias utilizadas para organização da informação não-estruturada de um órgão ou entidade, que pode ser dividido nas seguintes funcionalidades: captura, gerenciamento, armazenamento e distribuição.

---

<sup>3</sup> Gerenciamento Eletrônico de Documentos

Entende-se por informação não-estruturada aquela que não está armazenada em banco de dados, tal como mensagem de correio eletrônico, arquivo de texto, imagem ou som, planilhas, etc. O GED engloba tecnologias de digitalização, automação de fluxos de trabalho (workflow), processamento de formulários, indexação, gestão de documentos, repositórios, entre outras (CONARQ, 2006 p. 6).

Dispor de informação de boa qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas, mas a falta de Gestão de Documentos pode causar erros e perda de oportunidades.

Afinal, a informação é hoje considerada o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, funcionando como uma ferramenta estratégica.

A Gestão de Documentos incrementa a competitividade organizacional, criando profissionais capazes de administrar tecnologias da informação de acordo com as necessidades empresariais.

Ela auxilia no apoio a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apóia os gestores na tomada de decisão; além de tornar mais eficiente o conhecimento interno da organização.

Para que um Programa de Gestão de Documentos seja implementado de forma eficaz, desde seu planejamento políticas arquivísticas devem ser estabelecidas de acordo com as características intrínsecas e extrínsecas que influenciam a cultura, missão e objetivos de uma empresa.

Entende-se por políticas de arquivo o conjunto de premissas, decisões e ações que ponderam os aspectos, administrativos, legais, científicos, culturais e tecnológicos que são relativos à produção, uso e preservação da informação arquivística de natureza pública e privada. (JARDIM, 2003, p. 2).

Em suma, a Gestão de Documentos é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente. Resultando assim em aumento de espaço físico, gestão eficiente do fluxo informacional, garantindo que uma das mais evidentes funções do arquivista seja executada com qualidade que é a disponibilização do acesso à informação.

### 3 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Sistema pode ser entendido como um “complexo de elementos em interação, interação essa de natureza ordenada (não fortuita)” (BERTALANFFY, 1976, apud JARDIM, 1995, p.25).

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas o organismo é um todo maior do que a soma das partes e qualquer sistema deve ser visto como um sistema de informações.

Sistemas devem ser entendidos como um conjunto de partes em interação, formando um todo, podem existir dentro de outros sistemas, são abertos e suas funções dependem da sua estrutura.

A aplicação das normas da denominada família ISO 9000 no planejamento de Sistemas da Qualidade é uma realidade na maioria dos países do mundo, sendo uma consequência do efeito da globalização.

O sistema capitalista é predominante no mundo e o processo de globalização, principalmente econômico e comercial, surgiu para atender a esse sistema.

A globalização trouxe para o mundo uma série de consequências, e o uso da padronização com as normas da família ISO 9000 apresenta-se como uma dessas consequências, para alcançar a almejada vantagem competitiva das empresas.

Com a mudança das características do mercado mundial, agora passando a ser nitidamente vendedor, os determinantes de competitividade passam a ter real significado, isto é: é necessário sintonizar as estratégias das empresas com o mercado e as atividades operacionais. Neste raciocínio, as estratégias de competição e as de manufatura precisam estar sincronizadas e várias tentativas (incluindo-se o sistema de certificação ISO 9000) tem sido elaboradas objetivando formas e maneiras possíveis com as quais as empresas possam



competir nos mercados, agora entendidos globalmente (COUTRO, 2009).

Estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade em uma organização requer a análise minuciosa da sua missão. E missão inclui objetivos, estrutura, processos e o foco da organização.

Um sistema eficaz de Gestão da Qualidade deve corresponder às normas de padronização, pois a aplicação das mesmas influencia na qualidade das atividades e processos internos e externos de uma organização.

A essência que constitui o conceito de qualidade no cenário atual é a de melhorar os processos e atividades para a garantia da satisfação de requisitos, ou seja, melhorar continuamente, contando com todos os processos e com os recursos humanos envolvidos nos mesmos para proporcionar a satisfação dos clientes.

### 3.1 DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO E PRINCIPAIS LINHAS DE PENSAMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo a Organização Internacional de Normalização *International Standard for Organization* (ISO) a Qualidade pode ser definida como “um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas” (ISO, 2009). De forma mais sucinta, porém não menos importante, a norma NBR 8541:1984 define Qualidade como “grau de adequação de um *Item* ou *Serviço* à finalidade a que se destina (ABNT/NBR 8541, 1984, p 3, grifo do autor).

A Qualidade deixou de significar apenas o controle da produção, apresentando-se num sentido mais amplo atualmente. O conceito de Qualidade Total ou de gestão da qualidade significa um modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia

organizacional. Todos os recursos humanos envolvidos são conscientizados de que o trabalho individual, dentro do seu setor reflete diretamente nos resultados da organização.

Antes da era industrial, ocorrida na metade do século XVIII, todas as etapas de produção eram executadas pelo artesão, a atividade de inspeção também acontecia seguindo critérios estabelecidos pelos mesmos. E como função, a qualidade era sinônima de inspeção. Recentemente adquiriu uma função mais gerencial e é considerada como uma ferramenta estratégica para as empresas.

Após a Revolução Industrial, com a produção em massa surgiu a inspeção formal (diferente do que acontecia antes da Revolução Industrial). A inspeção formal passou a ser uma atividade específica associada ao controle da Qualidade. Atividade essa, que desde o século XX, com a idéia de Frederick W. Taylor, criador da Administração Científica já separava a atividade de inspeção do processo de fabricação, sendo realizada somente por profissionais especialistas.

Com o intuito de controlar a qualidade da produção em massa, passa a ser efetivo um controle baseado na amostragem estatística, deixando de inspecionar 100% para inspecionar apenas uma amostra, devido a motivos técnicos, econômicos, de prazo e quantitativos.

Por volta do final da II Guerra Mundial, a qualidade já conquistara seu lugar e passou a ser uma disciplina bem aceita no ambiente organizacional, com técnicas específicas e resultados efetivos, com profissionais especializados e bem caracterizados na especialidade (CIERCO; LEUSIN; MARSHALL JUNIOR; MOTA; ROCHA, 2008, p. 26).

No cenário atual, a Qualidade é percebida como uma disciplina estratégica e o mercado valoriza quem a possui, punindo quem não possui, no sentido de consumir somente produtos e serviços que atendam os requisitos especificados pelo cliente, ou seja, com a qualidade esperada.

A Qualidade está diretamente relacionada à satisfação dos clientes que com o conhecimento de seus direitos através da legislação do consumidor passa a exigir cada vez mais das organizações.

Segundo a NBR ISO 9000:2005, a Qualidade pode ser definida como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ABNT, 2005, p. 8).

Gryna e Juran (1991) acreditam que o uso da palavra qualidade é dominado por dois significados e o uso da palavra se dá por dois desses significados: “1. A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto. 2. A qualidade é a ausência de falhas” (GRYNA; JURAN, 1991, p.11).

Existem várias abordagens sobre o conceito de Qualidade, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor, por exemplo. E “o caminho mais seguro para se definir qualidade em uma empresa é através de sua política da qualidade, que pode incluir mais de uma das abordagens indicadas” (CIERCO; LEUSIN; MARSHALL JUNIOR; MOTA; ROCHA, 2008, p. 36).

No desenvolvimento da Qualidade, abordagens e linhas de pensamento com diversas metodologias surgiram, trazendo grandes contribuições para tal área.

### 3.1.1 Abordagens e principais linhas de pensamento da Gestão da Qualidade

Atualmente existem três abordagens distintas na área da Qualidade: a americana, a japonesa e a européia.

“A abordagem americana defende a idéia de que a Qualidade não acontece por acaso, e sim por programa constituído de: planejamento de qualidade, controle da

qualidade e aperfeiçoamento da qualidade, ou seja, nos princípios básicos da Trilogia de Juran (1990)” (CAVALCANTI; LIMA; PONTE, 2004, p. 82).

“A abordagem japonesa fundamenta-se nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e valorização do ser humano, ou seja, nos princípios de Deming (1990)” (CAVALCANTI; LIMA; PONTE, 2004, p. 83).

Já a abordagem européia, tem por base a padronização da ISO. Em Londres no ano de 1946, representantes de 25 países criaram uma organização com o intuito de facilitar a coordenação e unificação de normas industriais.

Com sede na Suíça, em 1947 a organização passou a se chamar International Organization for Standardization (ISO) – Organização Internacional de Normalização. A ISO é uma organização não-governamental internacional, que reúne centenas de organismos nacionais de normalização.

É responsável pela criação da chamada família ISO 9000, que estabelece os requisitos mínimos para que uma organização elabore um Sistema de Gestão da Qualidade. As organizações que cumprem os requisitos podem se candidatar a receber um certificado de qualificação homologado por um órgão nacional ou internacional.

“A necessidade de as empresas comunicarem aos seus clientes e ao mercado a adequação de seu sistema da qualidade às normas de referência originou a atividade de certificação” (CIERCO; LEUSIN; MARSHALL JUNIOR; MOTA; ROCHA, 2008, p. 69).

Uma organização certificada com base na NBR ISO 9001 não é perfeita, sem falhas nem problemas, mas certamente mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos (VALLS, 2004, p. 174).

No Japão, Juran e Deming foram na década de 50, os dois principais responsáveis pelo movimento da qualidade. Kaoru Ishikawa foi o responsável por adaptar a cultura japonesa aos ensinamentos de Deming e Juran. Porém nos Estados Unidos, Juran e Deming só foram valorizados na década de 80.

Philip Crosby contribuiu com sua teoria do zero defeito. E Armand Feigenbaum trouxe o conceito de controle da qualidade total (*Total Quality Control* – TQC).

O TQC, mais conhecido como qualidade total, ganhou fama na segunda metade da década de 1950, tornando-se o mais amplo conceito de qualidade. O TQC requer que todos os colaboradores participem das atividades de melhoria da qualidade.

Há também o *Total Quality Management* (TQM), mais conhecido como gestão da qualidade, uma abordagem baseada na participação de todos para atingir a satisfação do consumidor, da organização e até da sociedade.

Os principais representantes da disseminação da qualidade e de conceitos relacionados a ela são: William Edward Deming, Joseph M. Juran, Armand Vallin Feigenbaum e Philip B. Crosby.

No Japão, Kaoru Ishikawa conhecido como pai do TQC japonês, Masaaki Imai deu ênfase a melhoria contínua e Genichi Taguchi acreditou na existência de preocupação com a qualidade desde o momento do *design* do produto até a sua concretização.

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade implica na padronização de métodos e práticas de uma organização, porém não basta somente padronizar os processos, é preciso melhorá-los permanentemente. Para isso, existem metodologias, ferramentas e métodos de gerenciamento que auxiliam na melhoria contínua dentro de um sistema de gestão da qualidade de uma organização.

### 3.1.2 Principais metodologias de melhoria, ferramentas gerenciais e métodos específicos da Gestão da Qualidade

Dentre as inúmeras metodologias de melhoria que existem na área de Qualidade, duas destacam-se em relação às outras no que diz respeito ao uso mais freqüente pelas organizações. São elas: a trilogia Juran e o ciclo PDCA.

A trilogia Juran consiste na adoção de três passos: planejamento da Qualidade, controle da Qualidade e melhoria da Qualidade. Essa metodologia contempla a importância da padronização bem como da melhoria. A trilogia indica deficiências de processos com o intuito de melhorar sempre para atender as necessidades dos clientes.

PDCA é a sigla das palavras em inglês: *Plan*, planejar; *Do*, fazer ou agir; *Check*, checar ou verificar; e *Action*, no sentido de corrigir as falhas identificadas com intuito de melhorar continuamente.

O ciclo PDCA é uma das ferramentas de gestão mais usada e possui a essência de promover a melhoria contínua. Surgiu na década de 20, tendo como criador Walter A. Shewart, sendo assim, também é conhecido por ciclo de Shewart e por “ciclo de Deming” seu principal disseminador pelo mundo.

Basicamente, a primeira fase do PDCA – *Plan* – possui como principais atividades a definição de objetivos e metas e a definição de métodos e procedimentos para aplicação e padronização dos processos e atividades.

A segunda fase – *Do* – não por acaso, é a execução das ações planejadas e as pessoas envolvidas nos processos e atividades devem ser treinadas para executar tais ações. Na terceira fase – *Check* –, verifica-se os resultados das ações realizadas através das ferramentas de medição. E na quarta fase – *Action* – de acordo com o que foi medido e analisado na terceira fase, ações corretivas entram em ação para corrigir

as falhas identificadas. Esse ciclo pode ser repetido sempre que houver a necessidade de melhorar alguma atividade ou processo.

No que diz respeito às ferramentas gerenciais que de certa forma também contribuem para atingir a melhoria existem as seguintes: Brainstorming e variações, cartas de controle, diagrama de causa e efeito, diagrama de dispersão, estratificação, fluxograma, folha de verificação, gráfico de Pareto, histograma, matriz GUT e 5W2H, entre outras.

Dentre as ferramentas citadas acima, duas se destacam no que diz respeito a sua aplicação nas organizações, o *Brainstorming* e variações e 5W2H.

O *Brainstorming*<sup>4</sup> tem o propósito de “lançar e detalhar idéias com um certo enfoque, originais e em uma atmosfera sem inibições. Busca-se a diversidade de opiniões a partir de um processo de criatividade grupal. Adicionalmente, é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de equipes” (CIERCO; LEUSIN; MARSHALL JUNIOR; MOTA; ROCHA, 2008, p. 102). Existem três fases típicas: clareza na apresentação das idéias para solucionar problemas; geração de documentos das idéias e análise e seleção.

A ferramenta dos 5W2H é utilizada para mapeamento e padronização de processos, busca o fácil entendimento na definição de responsabilidades, métodos, objetivos, prazos e recursos. A sigla 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). Recentemente surgiu no mercado a sigla 5W3H sendo o terceiro H, *how many* (quantos).

No que diz respeito aos principais métodos específicos de gestão, encontramos na área da qualidade os 5S, Seis Sigma, DMAIC<sup>5</sup>, QDF<sup>6</sup>, *Benchmarking*, Reengenharia,

---

<sup>4</sup> Tempestade de idéias.

<sup>5</sup> Sigla derivada das palavras em inglês: *Define, Measure, Analyse, Improve and Control*.

<sup>6</sup> Sigla derivada da expressão em inglês: *quality function deployment*.

Análise de valor, entre outros métodos. Os que mais se destacam são: 5S, Seis Sigma, *Benchmarking* e reengenharia.

O movimento 5S surgiu no Japão após a década de 1960, é uma filosofia que tem a intenção de mobilizar os colaboradores no sentido de mudar o ambiente de trabalho, visando a eliminação de desperdícios, organização das salas e limpeza. Os cinco “S” vêm de senso traduzido do idioma japonês, onde os cinco sentidos são: senso de utilização (SEIRI), senso de arrumação (SEITON), senso de limpeza (SEISOU), senso de higiene (SEIKETSU) e senso de disciplina (SHITSUKE).

A origem dos princípios dos Seis Sigma fundamenta-se nas idéias de Shewhart, Deming e Juran, entre outros. Tem o objetivo de reduzir defeitos para o mais próximo de zero, melhorar os produtos, diminuir o tempo de ciclo, reduzir custos, satisfazer os consumidores e aumentar a lucratividade. Orienta-se pelos clientes, usando dados consistentes para análise estatística, melhoria e inovação dos negócios. O sigma, como se sabe, é uma letra grega e a disciplina estatística a usa para indicar o desvio-padrão de uma amostra.

O método de *benchmarking* nos remete a Antiguidade, quando os exércitos buscavam informações a respeito de seus inimigos com a intenção de aprimorar suas fraquezas. Porém, isso não significa que o *benchmarking* seja uma espionagem militar ou industrial. Aplicar esse método significa buscar melhores práticas da liderança do mercado no sentido de agregar aprendizado para ser usado na melhoria dos padrões de desempenho.

Já a reengenharia, não significa esquecer o que existe, significa avaliar o que existe, modificar se for preciso, mas sem atingir a estrutura básica do processo. Quando bem empregada reflete na otimização dos processos e métodos organizacionais, reduzindo custos e aumentando a produtividade.



### 3.2 NORMALIZAÇÃO

Para que a Qualidade se desenvolva, é fundamental estabelecer um processo de normalização, ou seja, a padronização de atos e conceitos para que as melhores práticas sejam desenvolvidas.

A Qualidade está intrinsecamente ligada à padronização. O nível mais baixo de padronização são as normas e a sua construção advém da identificação de uma necessidade.

Normalização é “a atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem, em um dado contexto” (ABNT, 2009).

Segundo informações que constam no portal da ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS), há três níveis de organismos responsáveis pela atividade de normalização, de nível nacional, regional e internacional, os mesmos devem elaborar, aprovar e divulgar normas para uso da sociedade.

O organismo nacional executa o processo de normalização em nível nacional. Sendo assim indicado para ser membro da correspondente organização internacional e regional de normalização.

Exemplos de organismos nacionais de normalização:

- Alemanha – Deutsches Institut für Normung (DIN);
- Brasil – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Canadá – Standards Council of Canada (SCC);

O nível regional engloba organismos nacionais de normalização reconhecidos por cada país situado em uma mesma área geográfica, política ou econômica.

São exemplos de organizações regionais de normalização:

- Comité Européen de Normalisation (CEN);
- Comité Européen de Normalisation Electrotechnique (CENELEC);
- França (AFNOR), Itália (UNI) e Portugal (IPQ); a ABNT representa o Brasil.

O nível internacional de normalização deixa em aberto a participação de todos os organismos de normalização nacionais existentes no mundo. Duas das principais organizações internacionais de normalização são:

- International Organization for Standardization (ISO), organização não governamental integrada por organismos nacionais de normalização de 157 países; a ABNT é a representante do Brasil;
- International Electrotechnical Commission (IEC), uma federação mundial integrada por 68 organismos nacionais de normalização, contando com um representante por país, atuando especificamente na normalização internacional no campo da eletricidade, eletrônica; o representante brasileiro é a ABNT, que conta com o Comitê Brasileiro de Eletricidade Industrial (COBEI) para sua representação.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Fórum Nacional de Normalização. As normas brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (BNT/NOS) e das Comissões de Estudo Especiais Temporárias (ABNT/CEET), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros) (ABNT/NBR ISO 9000, IV).

A elaboração de uma norma surge de uma demanda da sociedade, pelo setor envolvido ou mesmo dos organismos regulamentadores. A pertinência do pedido e da demanda é estudada pela ABNT para somente então, após grande discussão e o consenso de todos os envolvidos, o projeto de norma ser elaborado. A ABNT disponibiliza o projeto para toda a sociedade, para que todos os envolvidos possam ter o direito de opinar.

A associação, por sua vez, analisa as considerações emitidas pela sociedade e todos os envolvidos, se não houver nenhum empecilho, o projeto segue para a homologação. Então, após receber a respectiva numeração e a sigla, a norma vai para o acervo de Normas Brasileiras.

### 3.3 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA FAMÍLIA ISO 9000

O objetivo geral da implementação de Sistemas da Qualidade é de “facilitar intercâmbios internacionais de bens ou insumos, através da adoção de normas comuns em organizações de diferentes países. Como objetivo específico, busca do controle e da melhoria contínua dos processos de trabalho para uma crescente satisfação de seus clientes” (CARDOSO; LUZ, 2005, p. 52).

De forma geral, em um Sistema de Gestão da Qualidade, “a organização diz o que vai fazer (nível das normas e procedimentos documentados), faz o que pretende e prova o que fez (por meio dos documentos). Através das informações registradas em suportes físicos são objetivadas as ações, possibilitando o controle dos resultados” (CARDOSO; LUZ, 2005, p. 52).

Em 1987 a ISO editou a série 9000 com o objetivo de estabelecer critérios para implantação de Sistemas de Garantia da Qualidade. A primeira versão criou uma estrutura de três normas sujeitas à certificação, a ISO 9001, 9002 e 9003, além da ISO 9000 que era uma espécie de guia para seleção da norma mais adequada ao tipo de organização. Com três anos de atraso, a ABNT emitiu a primeira versão (tradução) da série no Brasil. A mesma recebeu o nome de série NBR 19000.

Em 1994, a série foi revisada, porém sem grandes modificações, apenas com uma pequena ampliação e alguns esclarecimentos em seus requisitos, mantendo a mesma estrutura, ou seja, três normas sujeitas à certificação; em paralelo, agora não

mais com os três anos de atraso, a ABNT revisou as normas brasileiras, adotando o nome "série NBR ISO 9000", alinhando-se com o resto do mundo que já adotava nomenclatura similar para suas versões nacionais.

Em dezembro de 2000 a série foi totalmente revisada; além das alterações em sua estrutura, agora temos apenas uma norma sujeita à certificação, a ISO 9001, a norma trouxe o enfoque na abordagem de processos.

As normas NBR ISO 9000 e 9001 sofreram atualizações de versões. A NBR ISO 9000 possui uma versão de 2005 que cancela e substitui a versão anterior do ano de 2000 e a NBR ISO 9001 possui uma versão atual do ano de 2008 que cancela e substitui a versão anterior de 2000.

A denominada família ISO 9000 é composta atualmente por quatro normas que foram desenvolvidas para apoiar organizações, independentemente de tipos e tamanhos, na implementação e operação de Sistemas de Gestão da Qualidade eficazes. As quatro normas supracitadas são:

- ABNT NBR ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.
- ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.
- ABNT NBR ISO 9004 fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.
- ABNT NBR ISO 19011 fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, V).

Quanto aos Sistemas da Gestão da Qualidade podemos encontrar nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas informações relevantes em relação ao objeto de pesquisa.

O sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado. Os objetivos da qualidade complementam outros objetivos da organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros, lucratividade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. As várias partes de um sistema de gestão da organização podem ser integradas, juntamente com o sistema de gestão da qualidade, dentro um sistema de gestão único, utilizando-se elementos comuns. Isto pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos complementares e avaliação da eficácia global da organização (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, p. 7).

O enfoque atual da Qualidade é alcançar a satisfação dos clientes através da melhoria contínua dos processos e, conseqüentemente dos produtos. Cabe observar que produto é também entendido como serviço, assim como determina o item três da NBR ISO 9001:2008.

Sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente. Clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Estas necessidades e expectativas são expressas nas especificações de produto e são, geralmente, designadas como requisitos do cliente. Requisitos do cliente podem ser especificados contratualmente pelo cliente ou determinados pela própria organização. Em qualquer caso, será sempre o cliente que, em última análise, determinará a aceitabilidade do produto. Como as necessidades e expectativas dos clientes estão mudando, e por causa das pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos. (ABNT/ NBR ISO 9000, 2005, p. 1).

Para que uma organização possa obter uma certificação NBR ISO 9001, é necessário que a mesma cumpra uma série de requisitos.

### 3.3.1 Requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade

Baseando-se na norma NBR ISO 9001:2008 é possível evidenciar os requisitos necessários para que uma empresa possa alcançar a obtenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que permita sua eficácia e a satisfação do cliente.

A organização deve determinar processos para o Sistema de Gestão da Qualidade e garantir sua aplicação por toda organização, bem como estabelecer a seqüência e interação dos processos; determinar critérios e métodos para operação e controle desses processos para a garantia da eficácia; assegurar a disponibilidade de recursos e informações para apoiar a operação e controle desses processos; monitorar, medir e analisar esses processos; implementar ações para atingir o planejamento e a melhoria contínua. Caso algum processo seja terceirizado, a organização não é eximida da responsabilidade de estar em conformidade com os requisitos dos clientes.

Deve ser estabelecido um manual da Qualidade, procedimentos documentados e registros para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos processos, de acordo com a norma NBR ISO 9001.

Os documentos exigidos pelo sistema devem ser devidamente controlados e devem ter um procedimento documentado, para que os documentos permaneçam legíveis e identificáveis, assegurando a disponibilidade de versões, identificando revisões, aprovando documentos e analisando criticamente os documentos, tendo a devida distribuição controlada de documentos de origem externa e para evitar o uso de documentos obsoletos.

Os registros que evidenciam conformidade com os requisitos e da operação do sistema também precisam ser controlados, devendo ser estabelecido um procedimento documentado que defina os controles e que permitam manter os registros legíveis, identificáveis e recuperáveis.

Sobre a responsabilidade da direção, a mesma deve estar comprometida com o desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua da eficácia.

O SGQ deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos para o aumento da satisfação. Assegurar que a política da Qualidade esteja de acordo com a organização e que seja disseminada na organização. E os objetivos devem ser mensuráveis e de acordo com a política da Qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade deve satisfazer os requisitos referentes aos processos e assegurar a manutenção do sistema.

As responsabilidades e autoridades devem ser definidas e comunicadas em toda organização pela alta direção e a mesma deverá indicar um representante para ter responsabilidade e autoridade pelo Sistema de Gestão da Qualidade.

Processos de comunicação devem ser estabelecidos e apropriados ao sistema e o mesmo deve ser analisado criticamente pela alta direção com intervalos planejados.

No tópico *Gestão de Recursos* da norma, são definidos aonde os recursos devem ser aplicados. A provisão dos recursos da organização é importante, pois afeta diretamente todos os níveis da gestão da Qualidade do produto.

Os recursos humanos devem ser alocados de maneira que os indivíduos que executam as tarefas devem ser competentes, uma vez que afetam diretamente a conformidade dos requisitos do produto. Cabe à organização, inclusive, prover

treinamento aos integrantes e assegurar-se da conscientização de cada pessoa envolvida quanto a importância do desempenho das atividades individuais para o alcance da Qualidade.

Compete à organização disponibilizar recursos para a infra-estrutura, que inclui desde o espaço de trabalho, serviços de apoio e equipamentos de processo. Além de prover um ambiente de trabalho favorável para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

No tópico *Realização do Produto* da norma, são abordados todos os requisitos necessários para a realização do produto. Desde o planejamento do produto até a sua preservação, claro que de maneira genérica.

É incumbência da organização disponibilizar todos os processos necessários para a realização do produto, além de ter todos os requisitos de entrega e as atividades pós-entrega do produtos especificados pelo cliente.

A organização deve, ainda, analisar todos os requisitos do produto minuciosamente antes de assumir o compromisso de fornecer o produto, para ter certeza que está habilitada para dispor de todos os recursos necessários para a entrega de um produto de qualidade. Para isso, para todas as outras etapas de realização do produto, a organização deve manter um canal de comunicação direta com o cliente.

O projeto e desenvolvimento do produto dever ser bem planejado para que a organização tenha controle dos estágios do produto. As entradas do projeto e desenvolvimento são relativas aos requisitos de funcionamento e desempenho do produto, além das regulamentações aplicáveis ao mesmo. Já as saídas do projeto e desenvolvimento, devem – principalmente - prover a especificação necessária para a utilização e preservação do produto.



Ao longo do desenvolvimento do produto, deve-se fazer análises críticas capazes de avaliar se os resultados alcançados até o momento estão em conformidade com os requisitos, e caso ocorra algum problema, indicar soluções cabíveis.

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser efetuada de maneira que atenda a todos os requisitos dispostos para o uso pretendido do produto.

Cabe ao processo de aquisição do produto, avaliar se os fornecedores se enquadram nos requisitos da organização e selecionar somente aqueles que estão de acordo com suas conformidades. A organização deve, também, verificar se o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

A produção do produto deve ter todas as suas etapas bem definidas. Compete à organização disponibilizar todas as condições para a elaboração do produto. Desde informações que descrevam as características do produto até a pós-entrega do mesmo. A validação do produto demonstra a capacidade de um SGQ alcançar os resultados planejados.

#### 3.3.1.1 *Medição, análise e melhoria*

Este requisito merece destaque e é o que melhor expressa a essência de aperfeiçoamento contínuo de qualquer Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Para melhorar continuamente a eficácia do SGQ, a organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria, além de demonstrar conformidade aos requisitos do produto.

O monitoramento e medição são importantes focos para obtenção de eficácia do SGQ. A satisfação do cliente é uma forma de medição pela qual a organização verifica

se atendeu aos requisitos do cliente, buscando sempre informações através de pesquisa de opinião dos usuários, análise de perda de negócios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor.

A auditoria interna também deve fazer parte do monitoramento e medição. Dessa forma há verificação de conformidade com as disposições planejadas e com a implementação eficaz. Os procedimentos de auditoria devem ser documentados e mantidos pela companhia. Além disso, deve ser planejado para dar enfoque aos processos e às áreas a serem auditadas.

O monitoramento e medição dos processos do SGQ são essenciais porque avaliam a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados e, quando apropriado, aplicar ações corretivas.

O monitoramento e medição do produto também devem ser realizados em estágios apropriados do processo. As características do produto devem ser monitoradas para verificar se os requisitos foram atendidos. A liberação do produto e a entrega do produto ao cliente não devem prosseguir até que todas as providências planejadas tenham sido satisfatoriamente concluídas. Caso o produto não esteja em conformidade, um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir controles e responsabilidades, que são os seguintes:

- a) Execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) Autorização de seu uso, liberação, ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) Execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais;
- d) Execução de ação apropriada aos efeitos, ou efeitos potenciais, da não-conformidade quando o produto não conforme for identificado após entrega ou início do uso do produto (ABNT/NBR ISO 9001, 2008, p. 13).

É importante lembrar que devem ser mantidos registros a respeito de quaisquer ações executadas como meio de monitorar os procedimentos. Por isso, a análise de dados é imprescindível para demonstrar a evolução da eficácia do SGQ.

Manter o foco nos fornecedores, nas características e tendências dos processos e produtos, na conformidade com os requisitos do produto e, principalmente, na satisfação do cliente são ações essenciais. Tudo isso, permite a obtenção da melhoria contínua nos objetivos e políticas de qualidade, vislumbrando sempre as ações preventivas e corretivas nos resultados obtidos.

Após a exploração de todos os processos e de todas as interações entre eles, a organização deve documentar o Sistema de Gestão da qualidade. Definindo assim, a política da qualidade bem como seus objetivos devidamente documentados.

E nesse sentido será enfatizado no capítulo seguinte um dos principais objetos de estudo que são os requisitos de documentação exigidos nas normas NBR ISO 9000 e NBR ISO 9001.

## **4 GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO SUPORTE PARA SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – RELAÇÃO ENTRE AS ÁREAS**

A Qualidade é uma área que usa ferramentas para controlar e buscar a melhoria contínua dos processos de trabalho para uma crescente satisfação dos clientes envolvidos.

A Gestão de Documentos é o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 100) que visa a racionalização e o controle documental.

Visto isso, uma relação pode ser estabelecida entre as duas áreas, na qual a Gestão de Documentos auxilia no controle dos fluxos informacionais, assim como também no cumprimento de dois dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001, por exemplo, e a Qualidade com suas diversas ferramentas, contribui para o estabelecimento de padrões para as atividades arquivísticas.

### **4.1 REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO PRESENTES NA NBR ISO 9000 E NBR ISO 9001**

Baseando-se na norma NBR ISO 9001:2008 é possível evidenciar os requisitos necessários para que uma empresa possa obter um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que permita sua eficácia e a satisfação do cliente e dentre esses requisitos, há os relacionados à documentação.

De acordo com a Norma NBR ISO 9000:2005 um processo é o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)” (ABNT, 2005, p. 12).

Inicialmente, é interessante evidenciar a importância da abordagem de processos para um Sistema de Gestão da Qualidade, pois com ela o conhecimento dos principais processos é permitido, bem como a identificação daqueles processos que os sustentam e as interações existentes entre eles.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos, e sua gestão, pode ser considerada como abordagem de processo.

Uma vantagem da abordagem de processos é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- a) entendimento e atendimento dos requisitos,
- b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
- c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo,
- d) melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas (ABNT/NBR ISO 9001, 2008, VII).

Explorados todos os processos e todas as interações entre eles, a organização deve documentar o Sistema de Gestão da Qualidade, definir a política da Qualidade bem como seus objetivos devidamente documentados.

Documentar o sistema de Gestão da Qualidade é um dos requisitos da NBR ISO 9001, ou seja, deve ser cumprido para que uma organização obtenha a certificação desejada.

A documentação é uma ferramenta de comunicação, tornando o sistema visível a todos da organização. A implantação de sistema da Qualidade requer a elaboração de uma documentação específica. É através da documentação que uma empresa comprova perante seus clientes ou entidades certificadoras que está atendendo ao seu sistema da qualidade (OLIVEIRA, 1994, p. 5).

Em um SGQ é de extrema importância que todos os procedimentos, normas e especificações sejam documentadas (documentos da Qualidade) e que todo resultado de processo de trabalho seja registrado em documentos (registros).

Os documentos exigidos pelo sistema devem ser devidamente controlados de acordo com o item 4.2.3 da norma. Deve possuir um procedimento documentado, para que os documentos permaneçam legíveis e identificáveis. Deve assegurar também a disponibilidade de versões, identificar revisões, aprovar documentos e analisar criticamente os documentos, tendo a devida distribuição controlada de documentos de origem externa para evitar o uso de documentos obsoletos.

Os registros que evidenciam conformidade com os requisitos e com a operação do sistema também precisam ser controlados, assim como evidencia o item 4.2.4 da ISO 9001. Deve ser estabelecido um procedimento documentado, que defina os controles e que permitam manter os registros legíveis, identificáveis e recuperáveis.

Um registro, de acordo com a Norma NBR ISO 9000:2005, é um “documento que apresenta os resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas”. (ABNT, 2005, p. 17). Registros de um determinado processo de trabalho são, portanto, aqueles documentos com as informações geradas pelo próprio processo de trabalho que, em dado momento, está sendo focalizado.

Em um SGQ, a empresa diz o que vai fazer e as provas deverão ser consistentes através de documentos. Cabe, portanto, a este Sistema manter organizados, legíveis e disponíveis os documentos e registros da Qualidade.

#### 4.1.1 Documentação da Gestão da Qualidade

De acordo com a NBR ISO 9000:2005, diversos documentos são usados em um SGQ, portanto, “cada organização determina a extensão da documentação necessária e os meios a serem utilizados” (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, p. 5). E a extensão da documentação difere de uma organização para outra devido a “a) tamanho da organização e tipo de suas atividades; b) complexidade dos processos e suas interações, e c) competência do pessoal” (ABNT ISO/TR 10013, 2002, p. 3).

Basicamente, seis tipos de documentos podem ser usados em um SGQ:

- a) documentos que fornecem informações consistentes, tanto internamente como externamente, sobre o sistema de gestão da qualidade da organização; tais documentos são referidos como **manuais da qualidade**;
- b) documentos que descrevem como o sistema de gestão da qualidade é aplicado em um projeto, contrato ou produto específico; tais documentos são referidos como **planos da qualidade**;
- c) documentos que estabelecem requisitos; tais documentos são referidos como **especificações**;
- d) documentos que estabelecem recomendações ou sugestões; tais documentos são referidos como **diretrizes**;
- e) documentos que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de forma consistente; tais documentos podem incluir **procedimentos documentados, instruções de trabalho e desenhos**;
- f) documentos que fornecem evidência objetiva de atividades realizadas ou de resultados alcançados tais documentos são referidos como **registros**” (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, p. 5, grifo nosso).

De acordo com Oliveira (1994) na área da Qualidade são identificados quatro níveis da documentação da Qualidade:



FONTE: OLIVEIRA, 1994, p. 6

O nível I é representado pelo Manual da Qualidade, o II pelos procedimentos, o III pelas Instruções operacionais e o IV pelos registros da Qualidade. Através da representação gráfica podemos concluir que os Registros da Qualidade são considerados a base da documentação de um SGQ.

Dos documentos apresentados, destacamos os registros como aqueles que mais dizem respeito diretamente ao trabalho dos arquivistas. O fato dos registros fornecerem evidência objetiva de atividades realizadas nos faz lembrar da noção de organicidade que nos é tão familiar. Em um sistema de gestão da qualidade, os processos de trabalho devem ser todos registrados ou documentados para que possam ser avaliados, confirmados ou auditados. É a evidência de que aquilo que foi planejado foi ou não executado conforme as normas e procedimentos vigentes (CARDOSO; LUZ, 2005, p.55).



## 4.2 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE DOCUMENTOS E SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

No acervo de normas elaboradas pela ABNT, é possível identificar algumas normas relacionadas a área Arquivística.

A norma NBR 9578:1986 leva o título de “Arquivos”, na qual são definidos termos usados nos arquivos em geral. Apesar de não ter sofrido revisão atualmente, os termos nela apresentados estão de acordo com a realidade. Por exemplo, define arquivo como:

designação genérica de um conjunto de documentos produzidos e recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, caracterizado pela natureza orgânica de sua acumulação e conservado por essas pessoas ou por seus sucessores, para fins de prova ou informação. De acordo com a natureza do suporte, o arquivo terá a qualificação respectiva como, por exemplo: arquivo audiovisual, fotográfico, iconográfico, de microformas, informático (ABNT/NBR 9578, 1986, p. 1).

Já documento de arquivo é definido como “aquele que, produzido ou recebido por uma instituição pública ou privada, no exercício de suas atividades, constitua elemento de prova ou de informação” (ABNT/NBR 9578, 1986, p. 3).

A norma NBR 12676, "Métodos para análise de documentos - determinação de seus assuntos e seleção de termos de indexação", foi elaborada para tratar especificamente da determinação dos assuntos e de termos de indexação dos documentos. E de acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística (2005, p. 107) indexação é o “Processo pelo qual documentos e informações são representados por termos, palavras-chave ou descritores, propiciando a recuperação da informação”.

A norma NBR 10519:1988, “Critérios de avaliação de documentos de arquivo” estabelece critérios para a racionalização dos arquivos brasileiros, para orientação nas atividades de análise e seleção com a finalidade de fixar prazos de guarda.

A norma NBR ISO/TR 10013:2002 é a mais específica no que diz respeito aos documentos de um SGQ, é uma espécie de relatório técnico que fornece diretrizes para o desenvolvimento e manutenção da documentação, para o auxílio do estabelecimento de um Sistema documentado.

Os sentidos dos termos arquivo e informação não são explicitados nas normas da família ISO 9000 da forma que conhecemos.

O termo arquivo não aparece explicitamente, porém em relação à área arquivística é possível identificar os termos “documentos” e “registros”. Contudo, mesmo denominados de documentos e registros, esse conjunto de documentos é considerado arquivo, pois são produzidos, acumulados e recebidos ao longo do planejamento, desenvolvimento e controle de um Sistema de Gestão da Qualidade de uma pessoa jurídica.

Na norma NBR ISO 9000 o termo informação significa somente “dados significativos” (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, p.16). E documento “informação e o meio no qual ela está contida” (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, p.16). E “o meio físico pode ser papel, magnético, disco de computador de leitura ótica ou eletrônica, fotografia, ou amostra padrão, ou uma combinação destes” (ABNT/NBR 9000, 2005, p.16).

A área da Qualidade apresenta-se como mais um campo de atuação para os arquivistas, pois usando o conhecimento teórico-metodológico da área arquivística, muito há que se contribuir para a Qualidade.

Como já foi visto, controlar documentos e registros da Qualidade são requisitos da NBR ISO 9001. Portanto, “A palavra-chave é controle, e não há controle sem informação” (CARDOSO; LUZ, 2005, p. 53).

Visto isso, o ponto principal no qual a ciência arquivística pode contribuir para a área da Qualidade é no controle dos fluxos informacionais, manutenção dos documentos e registros da Qualidade, bem como sua conservação e recuperação das informações. Usando dos princípios e das metodologias arquivísticas.

Implantando um programa de Gestão de Documentos em uma organização contribui-se na busca da qualidade e a Qualidade por sua vez, agrega conhecimento para a área arquivística no sentido de melhorar os processos de trabalho através da aplicação de suas metodologias, ferramentas e métodos de gerenciamento.

Os aspectos mais marcantes da NBR ISO 9001 são: o enfoque por processos, satisfação dos clientes e melhoria contínua. Esses aspectos já vêm sendo evidenciados desde a versão anterior da versão atual de 2008, ou seja, a versão de 2000.

Dos oito princípios apresentados na NBR ISO 9000:2005, três são interessantes destacar:

- [...] e) abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
- f) melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- g) abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações [...] (ABNT/NBR ISO 9000, 2005, VI).

Com o enfoque por processos, ou seja, a abordagem sistêmica de gestão, é abandonada a idéia de visão funcional, vertical e departamentalizada para uma visão mais horizontal. A idéia de individualismo setorial passa a não ser pertinente nesse contexto, pois as atividades de cada um refletirão no alcance dos objetivos da organização e dentre eles está a satisfação do cliente.

A melhoria contínua é adotada para o aperfeiçoamento constante dos processos e isso se dá mediante as medições que geram registros, ou seja será necessário analisar os resultados das ações.

A abordagem factual para a tomada de decisão, consiste na análise de dados, ou seja, é necessário que as informações necessárias estejam legíveis e disponíveis quando requisitadas no menor tempo possível para uma tomada de decisão consistente.

O arquivista deve estar inserido nesse contexto da qualidade. No qual, ocorre a necessidade de mapear todos os processos, para conhecer os documentos que são produzidos, bem como suas interações para garantir posteriores identificações de falhas, possibilitando a efetiva correção. E nesse contexto da qualidade, deve ocorrer a aplicação das atividades da Gestão de Documentos desde a criação dos documentos e registros da Qualidade.

Através de um programa de gestão informacional, a empresa poderá ser beneficiada de vários modos, pois da implantação dessa metodologia decorre: o controle quantitativo e qualitativo dos documentos produzidos, evitando, dessa maneira, a acumulação desordenada e irracional de documentos; a supervisão permanente dos arquivos desde a sua produção até a sua destinação final; a simplificação das atividades de criação, de manutenção e de uso dos arquivos; a melhoria do fluxo informacional da empresa; a racionalização dos arquivos físicos, bem como a economia de custos a eles referentes (FLORES; NASCIMENTO, 2007, p. 68).

Na Gestão de Documentos encontramos como principais atividades a classificação e a avaliação. Há um consenso na área arquivística que coloca a atividade de classificação antes de todas as outras, pois a mesma permite hierarquizar de forma lógica os documentos de acordo com as funções e atividades organizacionais. Já a avaliação está diretamente ligada a racionalização do fluxo documental estabelecendo prazos de guarda com a materialização na Tabela de Temporalidade Documental.

De acordo com a perspectiva da Arquivística Integrada de Rousseau e Couture (1998) a gestão informacional permite o tratamento documental desde sua produção até o seu descarte ou guarda permanente.

Como ferramenta para a melhor disposição das informações pode-se pensar nas normas arquivísticas de descrição que permite o intercâmbio de informações mais facilmente.

Como qualquer norma, esta não deve ser encarada como receita e sim usada de acordo com as necessidades, sempre fazendo as devidas adaptações como acontece com as normas da Qualidade.

Com o avanço diário das tecnologias de informação e com a produção de documentos que já “nascem” eletrônicos, a Gestão de Documentos Eletrônicos (GED), deve ser considerada como mais uma ferramenta para manter documentos eletrônicos acessíveis e disponíveis no momento necessário. A mesma auxiliará os gestores da Qualidade na tomada de decisão baseada em informações de qualidade.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade devem contar com a ciência arquivística para atender requisitos para obtenção de certificação e no momento de tomada de decisão.

O controle é a essência para um Sistema de Gestão da Qualidade e não há controle sem informação. A Gestão de Documentos entra como uma aliada para a implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade, pois acompanhará todo o trâmite documental e tornará as informações necessárias à Qualidade acessíveis.

A qualidade por sua vez, influenciará no estabelecimento de padronização dos processos, bem como na busca de aprimoramento contínuo dos mesmos.

O conhecimento arquivístico mostra-se essencial para a implementação e para operação dos Sistemas de Gestão da Qualidade no momento em que é necessário ter o registro dos processos, o controle e o acesso aos mesmos. A Qualidade contribui para Arquivologia no que tange a adoção de padrões de qualidade nos serviços de arquivo das organizações.

## **5 ANÁLISE DO ARQUIVO E DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA**

Este capítulo consiste em apresentar um breve histórico da empresa Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S/A, o Sistema de Gestão da Qualidade, seu Arquivo, bem como uma análise da real existência da relação entre as áreas que auxiliará a atingir o objetivo proposto deste trabalho.

E as conclusões pessoais tanto da parte teórica quanto da análise serão apresentadas nas Considerações Finais.

### **5.1 A EMPRESA CARIOCA CHRISTIANI-NIELSEN ENGENHARIA S/A**

Através das informações que constam no site da empresa, na identidade institucional, no Manual da Qualidade e no Manual de Gestão de SMS (Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde) é possível traçar um breve histórico da empresa.

A Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A. – CCNE – é a sucessora da Christiani-Nielsen Engenheiros e Construtores S.A. e da Carioca Engenharia S.A.

A Christiani-Nielsen Engenheiros e Construtores S.A (CN), foi fundada na Noruega e abriram seu escritório no Rio de Janeiro em 1922, mas já havia construído em 1917 uma fábrica de papelão em Pernambuco e, em 1919 silos para a Grandes Moinhos Brasil no mesmo estado. Sua grande especialidade era a execução de obras portuárias, obras industriais, obras de arte especiais e montagens eletromecânicas e industriais.

A Carioca Engenharia S.A (CE), fundada em 1947 pelo engenheiro João Carlos Backheuser, no Rio de Janeiro, começou a sua trajetória de sucesso com a urbanização de ruas do subúrbio carioca. Era uma empresa especializada em obras de terraplanagem, pavimentação, obras de infra-estrutura urbana e construções prediais, sendo a maior empresa construtora do Estado do Rio de Janeiro e uma das maiores do país.

Em 1988, a Carioca Engenharia adquiriu o controle acionário da Christiani-Nielsen Engenheiros e Construtores S.A. e, em 1992, se uniram somando a sólida experiência das duas empresas, possibilitando sua atuação em qualquer segmento do mercado de construção.

A Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A tem sua sede localizada na Rua do Parque, 31 no bairro de São Cristóvão no Rio de Janeiro e possui regionais em São Paulo, Belo Horizonte e Brasília.

O Grupo reúne inúmeras obras que testemunham a sua capacidade, tradição e tecnologia. Do panorâmico Elevador Lacerda (1928), em Salvador, ao grandioso Estádio do Maracanã (1949-1950), da Hidrelétrica do Funil (1960), no Rio de Janeiro, ao Poliduto Replan-Brasília (1995), entre São Paulo e Minas Gerais, e dos 140 Centros Integrados de Educação Pública – CIEPs, à via expressa Linha Vermelha também no Rio de Janeiro, entre outras mais atuais, como a transposição do rio São Francisco.

Os mercados imobiliário e de concessões de serviços públicos também são campos de atuação da empresa. Centenas de quilômetros de rodovias, significativas obras portuárias, construção de dutos, montagens industriais, obras de saneamento básico, metrô e trens urbanos, barragens, obras de urbanização, construção de escolas, penitenciárias, hospitais e prédios públicos dão ao Grupo um escopo de atuação abrangente e em permanente expansão.



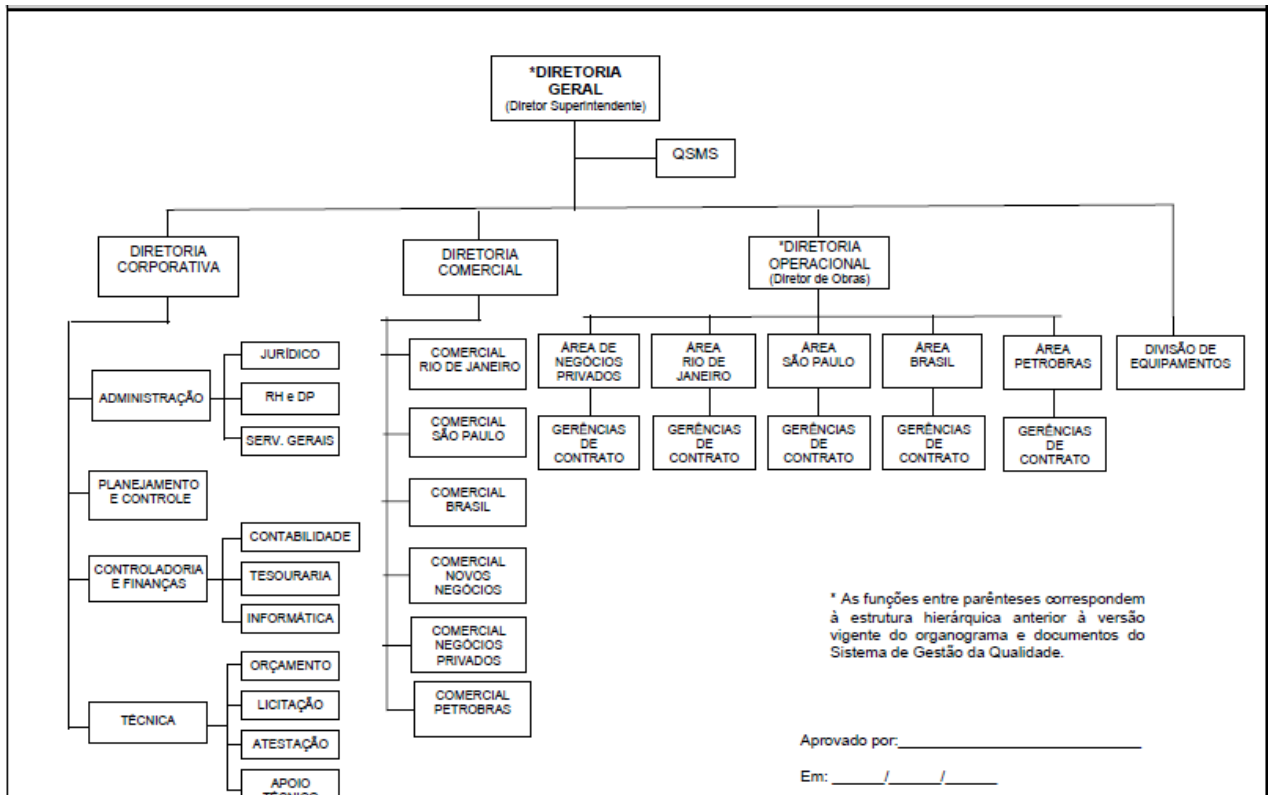
A CCNE entende seu negócio como: “Soluções integradas na prestação de serviços de engenharia, construção e operação de bens públicos e privados”. E adota os seguintes valores essenciais: espírito de equipe, segurança, qualidade e credibilidade.

#### 5.1.1 Estrutura organizacional e Recursos Humanos

O investimento em treinamento e no desenvolvimento profissional dos colaboradores da Carioca é permanente e aumenta no mesmo compasso de crescimento da empresa. Todos os seus segmentos profissionais – da direção à frente de obra – participam de programas de qualificação, treinamento de mão-de-obra e aprimoramento das competências necessárias a plena realização de seus objetivos empresariais.

Os profissionais considerados estratégicos desenvolvem suas competências técnicas e individuais há mais de uma década por meio de um Programa de Desenvolvimento Profissional, coordenado por consultoria especializada. Centros de referência acadêmica, como a Coppead da UFRJ e a Fundação Dom Cabral, são responsáveis pela implementação de conteúdos específicos.

Atualmente a empresa possui a seguinte estrutura organizacional:



Rev.04 - 07/11/2008

FONTE: MANUAL DA QUALIDADE CCNE, 2009.

### 5.1.2 Sistema de Gestão da Qualidade da empresa

A idéia de criação de um Sistema de Gestão da Qualidade para a Carioca Christiani-Nielsen Engenharia, surgiu em 1993, pois já havia sido dado início o processo na empresa CEI - Carioca Empreendimentos Imobiliários - pertencente ao grupo.

Devido a existência na empresa de experiências bem sucedidas de Sistemas de Garantia da Qualidade em contratos com a exigência de clientes específicos, realizaram também na obra da Penitenciária Bangu III (1996 - 1997), seguindo o modelo ISO 9002 dentro de um processo de Qualidade Total.

Dentro desse perfil, a Carioca Christiani-Nielsen Engenharia foi a primeira empresa do setor de obras públicas no país a conseguir, em 1996, a Certificação ISO 9002.

Com o intuito de atender às necessidades e expectativas de seus clientes a empresa implementou um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

O SGQ assegura que as ações relativas à Qualidade sejam desenvolvidas pela empresa visando à satisfação de seus clientes, a melhoria contínua do seu desempenho global e a conseqüente vantagem competitiva.

Para desenvolver e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), foi criado o **Grupo Gestor da Qualidade** com as seguintes funções:

- Coordenar o processo de implementação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- Criar mecanismos de conscientização dos envolvidos; e
- Avaliar os resultados obtidos (MANUAL DA QUALIDADE CCNE, 2009, grifo do autor).

Assim como determina a NBR ISO 9001, a diretoria indicou um engenheiro para representar a Direção, além de designar um engenheiro para ser responsável pela Coordenação da Qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade com a filosofia da Gestão da Qualidade Total que usa o método de gestão conhecido como ciclo PDCA baseia-se nos requisitos da NBR ISO 9001. A Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A. teve seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado em 2007 segundo a Norma NBR ISO 9001:2000 no escopo "Projeto, Gerenciamento e Execução de Obras de Engenharia", aplicável a todas as obras da empresa. Esse certificado tem validade até 2010.

O Manual da Qualidade que descreve os elementos básicos e utiliza a norma de gestão NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos aplica todos os requisitos da norma sem exclusões.

Atualmente, com mais exatidão, no mês de novembro de 2009, o Manual da Qualidade sofreu revisão para se adequar a norma NBR ISO 9001:2008, pois a antiga revisão fazia referência a NBR ISO 9001:2000 e conseqüentemente todo o sistema acontecia seguindo essa versão. No final de novembro de 2009, a sede e a obra Metrô Rio Linha 1 A serão auditados segundo a nova versão da norma para a manutenção da certificação.

Com o SGQ implantado a empresa visa transformar a Qualidade num fator competitivo. Apresenta como vantagens o trabalho mais organizado, aperfeiçoamento profissional e pessoal, redução de retrabalho, diminuição do desperdício, melhoria do ambiente de trabalho, satisfação do cliente e a valorização da imagem da empresa no mercado.

A política da qualidade se resume na "Transformação da Qualidade num fator competitivo", através de:

- Conformidade com requisitos;
- Otimização de recursos;
- Comprometimento dos envolvidos;
- Aprimoramento contínuo dos processos.

Desde a Certificação ISO 9002, em 1996 o Grupo desenvolve iniciativas para melhorar seu desempenho frente ao mercado.

O Grupo se apresenta mais consciente da sua importância no processo de afirmação e desenvolvimento da cidadania, e tem tido como uma de suas diretrizes o apoio e incentivo a projetos sócio-ambientais.

Um deles resultou no sistema de gestão de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), de acordo com as seguintes normas de referência:

- NBR ISO 14001 versão 2004, SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL – REQUISITOS
- OHSAS 18001, VERSÃO 1999, SISTEMAS DE GESTÃO DE SST – REQUISITOS. A implementação bem sucedida dessas normas de

referência busca garantir às partes interessadas que a Carioca Christiani-Nielsen Engenharia possui um sistema apropriado de gestão de segurança, meio ambiente e saúde em funcionamento.

O campo de aplicação para a utilização destas normas está claramente identificado no seguinte escopo: “PROJETO, GERENCIAMENTO E EXECUÇÃO DE OBRAS DE DUTOS E OBRAS PORTUÁRIAS (MANUAL DE GESTÃO DE SMS, 2003, grifo do autor).

A Carioca foi certificada em 2004 segundo as normas NBR ISO 14001:1996 e OHSAS 18001:1999 (referente a área de SMS) no escopo Projeto, Gerenciamento e Montagem de Dutos . Atualmente a empresa está buscando nova certificação segundo as normas NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007, no escopo ampliado Projeto, Gerenciamento e Execução de Obras de Dutos e Obras Portuárias.

A política em relação à gestão da segurança, do meio ambiente e da saúde no trabalho é a seguinte: “Transformar a Segurança, Meio Ambiente e Saúde num fator diferencial competitivo na prestação de serviços de engenharia” através de :

- **Conformidade com leis e normas**
- **Ambiente de trabalho seguro e saudável**
- **Responsabilidade ambiental**
- **Inovação**
- **Otimização de recursos**
- **Comprometimento dos envolvidos**
- **Aprimoramento contínuo dos processos**

Segundo o setor responsável pela Qualidade da empresa, hoje há a intenção de unir o Sistema de Gestão da Qualidade com o Sistema de Gestão de SMS, que já se encontra no organograma atual como setor de QSMS – sendo o Q referente à Qualidade. O principal motivo de unificação é facilitar o gerenciamento das áreas, em função da similaridade de alguns itens das normas de referência. Tal intenção de

unificação, já pode ser percebida na incorporação da política da Qualidade à política de SMS.

Mais uma demonstração dessa unificação se dá através do trecho abaixo que evidencia a estrutura do Grupo Gestor da Qualidade, no qual já está inserida a área de SMS.

O **Grupo Gestor da Qualidade** é formado pelos seguintes membros permanentes:

- Diretor Geral;
- Diretores de áreas;
- Representante da Direção para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e SMS;
- Gerente Corporativo da área de SMS e;
- Coordenador da Qualidade (MANUAL DA QUALIDADE, 2009, grifo do autor).

Intrinsecamente ligada à área da Qualidade é possível identificar na empresa a área de Segurança Empresarial (presente no Manual da Qualidade). A mesma pertence aos valores essenciais expressos no documento de identidade Institucional e deve ser entendida como prioridade por Diretores, Gerentes de Contratos, Engenheiros e todos aqueles que têm influência na segurança e qualidade de empreendimentos. Tem como um de seus objetivos garantir que o empreendimento seja executado sem qualquer risco de engenharia que possa causar danos materiais, ambientais, pessoais e/ou ainda um desgaste de imagem da empresa.

Tanto o Sistema de Gestão da Qualidade quanto o Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde promovem treinamentos para todos os funcionários. E na Intranet, mediante a solicitação ao setor da Qualidade, todos podem ter acesso aos sistemas de cada área que possibilita acessar, por exemplo, ao Manual

da Qualidade, procedimentos, instruções de trabalho, planos da Qualidade, registros, de acordo com o nível de acesso de cada um.

Tudo isso, faz com que a política seja divulgada como meio de cada membro da empresa identificar com o que se pode contribuir para os sistemas, no que tange a contribuição de cada um para melhoria contínua dos processos e atividades.

### 5.1.3 Arquivo da empresa

Em 1979, uma sala situada na Rua México no centro do Rio de Janeiro compreendia a documentação pertencente à empresa Carioca de Engenharia (CE). Essa documentação era organizada em pastas suspensas codificadas e eram acondicionadas num arquivo deslizante.

Em 1990, foi feita uma proposta para o desenvolvimento do Sistema de Organização dos Arquivos do Grupo da Carioca Engenharia S.A (CE). Essa proposta apresentava uma classificação por assuntos que visava atender às três fases – corrente, intermediária e permanente - e assegurar a padronização dos critérios de arquivamento e uma recuperação mais eficiente dos documentos. Essa classificação atendia a necessidade do arquivo, porém com a codificação decimal a numeração crescia exageradamente gerando certa confusão para os funcionários e usuários.

A documentação da Christiani-Nielsen Engenheiros e Construtores S.A (CN) antes de ser incorporada a Carioca Engenharia ficava sob a responsabilidade dos setores, ou seja, a organização era setorial.

Após a fusão das duas empresas, em 1992, o espaço físico que passou a compreender os arquivos tanto da CE quanto da CN e que se mantém até os dias de

hoje no Arquivo da CCNE, mudando só o prédio, situa-se na Rua Fonseca Teles, 114 no bairro de São Cristóvão no Rio de Janeiro.

Neste mesmo ano houve a produção de um documento denominado de tabela de temporalidade com descritores, remissivas e critérios de avaliação e destinação de documentos, contudo não há a representação gráfica da tabela em si.

Em 1998, foi feita uma consultoria pela empresa MCA Consultoria que teve como produto uma nova tabela de temporalidade que é usada até hoje, mas que não atende a toda documentação e sofrerá reestruturação pela atual gestão do Arquivo. Após essa consultoria, o Arquivo passou a ser denominado como Centro de Informação.

O Centro de Informação (CI) inicialmente era subordinado a Administração Geral, posteriormente à Área Corporativa e atualmente, o CI encontra-se subordinado ao setor de Serviços Gerais, que por sua vez é subordinado à área de Administração. E não há explicações para essa mudança na hierarquia. O setor conta com cinco colaboradores, uma arquivista, uma estudante de Arquivologia, um técnico de edificações e dois assistentes administrativos.

O CI custodia os fundos fechados tanto da Carioca Engenharia quanto da Christiani-Nielsen, bem como os arquivos intermediários e permanentes dos setores da sede, das regionais e das empresas pertencentes ao Grupo Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S.A que também apresentam fundos abertos e fechados.

Mantém um acervo com suportes, tamanhos e tipos documentais diversificados como fotografias, plantas, cartas náuticas, desenhos de equipamentos, jornais, boletins IOB e COAD, Normas Técnicas (ABNT/DNIT), VHS, CD, DVD, cartões-janela, periódicos (CN Post), disquetes, livros fiscais e contábeis, microfilmes de dossiês de ex-funcionários e plantas da CN e documentos tridimensionais como medalhas. Possui ainda livros pertencentes à extinta Biblioteca Everardo Backheuser – denominada



atualmente de Biblioteca de Negócios (que encontra-se desativada). Esse acervo contribui para pesquisas internas e externas por ser um dos mais completos acervos da construção civil e marítima nacional e internacional (CN).

Os serviços arquivísticos fornecidos, como atividades-meio da empresa são: custódia, classificação, avaliação, arranjo, atendimento a solicitações internas preparo de dossiês de ex-funcionários (Departamento Pessoal) para microfilmagem, preparo de documentação de engenharia (plantas e desenhos) para a digitalização e recuperação da informação, além de atender a pedidos de ex-funcionários para benefícios e pesquisadores externos.

O Centro de Informação tem a característica de um arquivo central que recebe documentos provenientes das seguintes áreas: Administrativo, Imobiliário, Fiscal, Financeiro, Contábil, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Jurídico, Seção Técnica/Obras, Qualidade, SMS, Segurança Empresarial, Licitação e Orçamento.

Os arquivos correntes são aqueles em uso ou consultados com frequência que devem ser mantidos próximos aos locais de recepção e produção dos documentos. Ficam nos seus respectivos setores e são transferidos ao CI no ano seguinte ao corrente. Os arquivos das obras, são transferidos sempre após as desmobilizações.

Como se sabe os arquivos intermediários são aqueles que possuem baixa frequência de consulta, mas que não poderão ser eliminados, devido a possibilidade de solicitação do órgão receptor e produtor e como recomenda a literatura são mantidos próximo ao órgão produtor, porém não no mesmo prédio.

Esses arquivos intermediários são encaminhados acompanhados de uma Remessa de Documentos, na qual são discriminados os documentos que estão sendo encaminhados indicando a respectiva caixa devidamente etiquetada onde estão inseridos e o ano do documento, bem como o ano de descarte ou a indicação de permanente daquele documento. Esse apontamento do ano de descarte indicado pelo

responsável do envio funciona como uma avaliação prévia dos documentos, mas para se concretizar, no ano indicado é feita uma nova avaliação pelo CI juntamente com os setores responsáveis. Todo o procedimento de envio da documentação da Qualidade baseia-se no procedimento – PR 01 – produzido pela Qualidade que trata do controle de documentos e registros como exige a norma.

Os arquivos permanentes são aqueles constituídos por documentos que deixaram de ter valor administrativo, devendo ser mantidos devido ao valor histórico ou informacional. Os documentos referentes aos fundos fechados da CE e CN são exemplos desses arquivos. Nesse contexto, coloca-se também as empresas que já constituíram a empresa Carioca Engenharia e por já terem encerrado suas atividades constituem juntamente com os fundos fechados das empresas supracitadas um grupo de dezessete empresas.

A organização dos arquivos recebidos pelo CI que atende a atual necessidade se dá através da classificação por empresa, área, setor da sede e ano da documentação. A classificação por empresas deve-se ao fato do Grupo Carioca ter vários ramos de atividades, como já foi dito anteriormente, que contabilizam cerca de dezoito empresas, por exemplo: a empresa CEI tem como ramo de atividade a área imobiliária.

No caso das obras, os arquivos são classificados de acordo com o nome da obra, seu Centro de Custo (C.C), a área da obra e o ano da documentação. Pode-se dizer que essa é a regra geral de arranjo e, assim como qualquer regra possui suas exceções. Observar-se um grau de exatidão, de acordo com as necessidades que apontam as especificidades relacionadas a cada setor. Por exemplo, os arquivos do setor fiscal, além de estarem classificados de acordo com a sua área: Financeira/ setor: Fiscal/empresa/ano, no caso dos talonários são organizados também por área geográfica.

A recuperação dos documentos ocorre com o auxílio de planilhas no *software* EXCEL, as planilhas são separadas por área/setores e obras, além das destinadas aos

denominados documentos especiais. São impressas bimestralmente para garantir a segurança e atualização das informações nelas contidas, bem como são feitos back-ups dos registros na rede corporativa, a cada fim de semana.

Para os dossiês de ex-funcionários de todas as empresas e obras na qual a CCNE é a líder no caso específico dos consórcios, e das plantas da CN microfilmados há uma base de dados em ACCESS que é alimentado pela empresa responsável microfilmagem.

Como se sabe o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 100), define Gestão de Documentos como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento”.

No que diz respeito à Gestão de Documentos, não há a gestão total, mas tenta-se utilizar suas ferramentas e é possível identificar o que é arquivo corrente, intermediário e permanente de acordo com suas características.

Afirma-se não ter a Gestão de Documentos efetiva, pois não se acompanha a produção, tramitação e o uso dos documentos, o CI recebe apenas o produto final, avalia e arquiva da melhor forma para disponibilizar as informações aos usuários, não há padronização de todos os tipos documentais. O único tipo de padronização existente é no que diz respeito ao envio dos arquivos ao CI que está estabelecido no PR 01 da Qualidade.

No que diz respeito ao aspecto conservação, os documentos no suporte papel são acondicionados em caixa Box em três tamanhos para se adequar aos formatos dos documentos. Os desenhos de equipamentos são acondicionados em mapotecas horizontais, as plantas ficam dispostas na mapoteca vertical e em canudos.

As fotografias são acondicionadas em envelopes pardos, em gavetas de arquivos e também caixas Box. As fitas VHS estão acondicionadas em caixas Box e CDs e DVDs em armários.

O CI não possui instrumento de pesquisa, código de classificação e não utiliza normas de descrição arquivística.

Atualmente uma reestruturação por setor está sendo iniciada para a implantação de um Programa de Gestão de Documentos mais efetivo.

## 5.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O ARQUIVO E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA EMPRESA

Como já foi dito anteriormente, o Centro de Informação recebe documentos de todos os setores da sede, obras e regionais e dentre as suas funções tem a responsabilidade de custodiá-los e torná-los acessíveis.

Ao longo do levantamento de dados, como já foi evidenciado no tópico anterior, verificou-se que o setor de Arquivo após a prestação de serviços de uma Consultoria, ficou denominado como Centro de Informação. Essa denominação não se faz adequada, já que a denominação das outras áreas da empresa se dá por setores. Sendo assim, o ideal seria a denominação Setor de Arquivo.

Outra questão percebida relaciona-se ao fato do Arquivo ser subordinado aos Serviços Gerais. O ideal seria a subordinação à Administração Geral, pois os serviços arquivísticos como atividades-meio têm uma especificidade e não devem ser visualizados simplesmente como serviços gerais.

No que diz respeito à área de SMS, assim como na NBR ISO 9001 a NBR 14001 (norma que estabelece requisitos para Sistemas de gestão ambiental) também

exige o cumprimento de requisitos de documentação. No manual de SMS da CCNE como formas de controle do sistema estão os documentos e registros de SMS que compreende a proteção, recuperação, retenção e disposição dos mesmos. Tudo isso para auxiliar a tomada de decisão do gestor de SMS com base na análise crítica de dados consistentes. O PR 03 – Elaboração e Controle de Documentos e Registros de SMS – referente ao Sistema de SMS da CCNE designa que o CI deve receber a documentação completa e deve mantê-la disponível mediante a autorização.

Assim como a área de SMS, a Segurança Empresarial também confia ao CI a responsabilidade de manter acessíveis e preservados os documentos. De acordo com o PR 07 - Segurança Empresarial, o CI deve seguir as especificações do PR 01 – referente à Qualidade e mantê-los disponíveis mediante autorização.

O PR 01 é específico da Qualidade, mas serve de referência para a destinação de documentos ao CI em geral. Atualmente, o CI propôs melhorias em tal procedimento para a padronização na forma de enviar documentos que está em fase de análise pelo setor da Qualidade. As principais mudanças visam “educar” os usuários no sentido de enviar a documentação padronizada e apontar para uma cultura de preservação. Assim, o mesmo poderá ser divulgado a todos os setores da empresa e obras (independente da área da documentação dentro da obra). Isso contribuirá para a padronização dos formulários e das formas de envio de documentos de toda empresa.

O ponto-chave no qual o arquivo está inserido é no auxílio à preservação, recuperação e controle da informação da área da Qualidade, de suas áreas afins supracitadas e de todos os setores e obras da empresa.

Diretamente relacionada a área da Qualidade está também o controle de versões das normas ABNT e DNIT que devem estar atualizadas para consulta de toda empresa, como exige a NBR ISO 9001, tal controle segue o que determina o PR 01.

Para o arquivo, a aplicação da Gestão Qualidade insere a sua essência de otimização de recursos e aprimoramento contínuo. Todos esses aspectos são mensurados através das auditorias internas e externas, pelas quais passa o CI. A padronização de atividades e instrumentos de trabalho também pode ser incorporada pela área de Arquivologia, sem contar nas ferramentas de Gestão da Qualidade (exemplificadas no capítulo III).

A Gestão de Documentos é fundamental para a Qualidade, pois

As entidades certificadoras já apontaram o controle de documentos como o item com maior número de não-conformidades nas auditorias. Em geral, as empresas arquivam documentos, mas se descuidam do seu controle, impossibilitando assim a formação de uma memória técnica e, principalmente, dificultando a sua recuperação (OLIVEIRA, 2004, p. 31).

A CCNE ainda não possui uma Gestão de Documentos (GD) efetiva e mesmo assim atende as necessidades básicas dos usuários. Com a introdução da GD o tanto o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e suas áreas afins quanto os outros setores que produzem documentação terão mais valor agregado.

A GD proporcionará total controle do fluxo informacional arquivístico, desde o momento da produção documental até a sua destinação final. A extensão de sua aplicação deve ser global e não departamentalizada, ou seja, de forma holística compreendendo toda a empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa, pôde-se verificar a escassa produção de literatura arquivística brasileira que explora o tema da relação entre a Gestão de Documentos e Qualidade. Tal não deveria ocorrer, pois uma das características dessas áreas é a interdisciplinaridade entre elas.

Até mesmo no Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005) produzido pelo Arquivo Nacional, o termo qualidade só aparece uma vez e ainda assim, associado à qualidade do ar, direcionado somente para a questão de preservação.

A Gestão de Documentos tem como finalidade permitir uma gestão eficaz do fluxo informacional arquivístico desde o momento de produção do documento até a sua destinação. Sua implantação proporciona a racionalização considerável de espaço físico, fazendo com que somente os documentos arquivísticos pertinentes a uma pessoa física e/ou jurídica sejam conservados. Claro que, isso só se torna possível com a execução das etapas de classificação e avaliação no momento certo.

A aplicação da Gestão da Qualidade é direcionada para a melhoria contínua dos processos e contribui para que uma empresa possa atingir os seus objetivos. Esses objetivos hoje estão focados para atender as expectativas dos clientes, ou seja, a Gestão da Qualidade deve contribuir para o fornecimento de produtos ou serviços de qualidade, que atendam a requisitos pré-estabelecidos, uma vez que, no mínimo o cliente espera receber o que pediu.

A Gestão de Documentos se apresenta como suporte para os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), no momento em que tais sistemas devem atender a uma série de requisitos estabelecidos pela principal norma que baseia a atividade de certificação, que é a NBR ISO 9001.

Como já foi visto, a NBR ISO 9001 é uma das que constituem a denominada Família ISO 9000. Dentre os requisitos exigidos pela norma, há um capítulo destinado a documentação. Dentre as exigências, está a de estabelecer procedimentos para o controle de documentos e registros da Qualidade e os documentos e registros devem ser devidamente controlados de acordo com esses procedimentos para permanecerem legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

Neste contexto, a Gestão de Documentos se apresenta como ferramenta para que a Gestão da Qualidade alcance seus objetivos. Ela permitirá que os documentos necessários sejam armazenados, prontamente identificáveis e o que é mais importante, acessíveis no momento necessário.

Dessa forma, o processo de tomada de decisão ganha em precisão, pois o gerenciamento do fluxo informacional arquivístico permitirá que somente as informações certas e consistentes estejam disponíveis para os gestores da Qualidade.

A Gestão da Qualidade, por sua vez, pode contribuir com a sua filosofia de buscar sempre o melhor, com seus métodos de padronização e com suas ferramentas. E o arquivista na condição de gestor pode e deve aplicar essas ferramentas de gestão para aperfeiçoar cada vez mais suas atividades e sua capacidade de liderança.

A Qualidade tem seu foco direcionado à satisfação dos clientes. Voltando-se para os arquivos, o arquivista deve destinar o seu foco para o usuário, identificar suas necessidades e procurar satisfazê-las da melhor forma possível.

Relacionado à análise feita neste trabalho, que identificou a relação entre a Qualidade e a Gestão de Documentos, verificou-se também que, na empresa analisada, não há Gestão de Documentos. Sendo assim, são indicadas a seguir



sugestões que poderão auxiliar a definição e implantação de um Programa de Gestão de Documentos na organização:

- Inicialmente, o arquivista precisa conhecer a organização, através da sua missão, objetivos e políticas. Isso lhe proporcionará uma visão geral da organização;
- O arquivista necessita entender todos os processos de trabalho para conhecer todos os documentos que são produzidos;
- O arquivista deve criar manuais de procedimentos visando a padronização dos documentos e, estabelecer elementos que auxiliem na classificação e indexação, para a garantia do contexto da produção documental;
- O arquivista deve elaborar e implementar um Plano de Classificação;
- Após a classificação e a análise dos valores probatório, legal e informativo dos documentos arquivísticos, a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD) deve ser elaborada, evidenciando os prazos de retenção e a devida destinação final dos documentos em conformidade com legislação vigente;
- O arquivista deve promover a criação de uma Comissão Permanente de Avaliação para, periodicamente, avaliar o valor dos documentos de arquivo de cada área estabelecido na TTD;
- O arquivista deve promover políticas de preservação que acompanhem todo o ciclo informacional;

- O arquivista deve supervisionar e fornecer orientação técnica na elaboração e implantação de um Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos Arquivísticos à equipe de Tecnologia de Informação (TI);
- A equipe do CI (Centro de Informação) deve receber treinamentos relacionados à área arquivística;
- O arquivista deve promover treinamentos para as pessoas produtoras de documentos em cada área da empresa e em cada obra que se iniciar;
- Com a Gestão de Documentos o ciclo vital da informação terá as suas duas primeiras fases gerenciadas de maneira efetiva, o que gerará contribuições significativas para os documentos de arquivo que deverão ser recolhidos ao arquivo permanente.

Apesar da inexistência da Gestão de Documentos efetiva, o CI consegue atender às necessidades da Qualidade e de toda a empresa. Supomos, porém, que com a Gestão de Documentos os serviços arquivísticos se tornariam mais consistentes.

As medidas acima sugeridas permitirão que a efetiva relação entre as áreas se efetive, resultando em maiores vantagens competitivas para a empresa.

Os registros (documentos de arquivo) da Qualidade da empresa evidenciam a conformidade com o Sistema de Gestão da Qualidade e precisam ser controlados e acessíveis para permitir a avaliação contínua dos resultados baseada em informações reais.

O arquivista deve considerar a área da Qualidade como um campo de trabalho promissor, mas deve criar mecanismos para agregar conhecimento para tratar da área com afinidade e usar das tecnologias de informação para potencializar a Gestão de Documentos.

Concluimos, assim, que a Gestão da Qualidade abre possibilidades de estudos e práticas ligadas à produção, fluxo e destinação de documentos gerados no âmbito da implantação e desenvolvimento de um SGQ. Com a Gestão de Documentos qualquer SGQ terá o controle do seu fluxo informacional arquivístico garantido, permitindo a gestão dos recursos informacionais e o acesso à informação certa no momento certo. A Gestão de Documentos proporcionará agilidade e qualidade para o processo de tomada de decisão, tornando-se uma vantagem competitiva para as empresas.

## REFERÊNCIAS

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1024X768>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. NBR 8541: **Qualidade** – Terminologia, 1984.

\_\_\_\_\_. NBR 9578: **Arquivos**. Rio de Janeiro: 1986.

\_\_\_\_\_. NBR 10519: **Critérios de avaliação de documentos de arquivo**. Rio de Janeiro: 1988.

\_\_\_\_\_. NBR 12676: **Métodos para análise de documentos – determinação de seus assuntos e seleção de termos de indexação**. Rio de Janeiro: 1992.

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9000: **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9001: **Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9004: **Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho**. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. ABNT ISO/TR 10013: **Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. ABNT NBR ISO 14001: **Sistemas da gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. BS OHAS 18001: *Occupational health and safety management systems – Requirements*. BSI – British Standards.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS. **DICIONÁRIO BRASILEIRO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA**. Núcleo Regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS HOLANDESES. **Manual de arranjo e descrição de arquivos**. 2. ed. Trad. Manoel A. Wanderley. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973. [1ª. ed. original: 1898].

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos Permanentes: tratamento documental**. Rio de Janeiro: FGV, 3 ed. 2005.

BRASIL. **Lei 8.159**, de 8 de janeiro de 1991. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from%5Finfo%5Findex=11&infolid=100&sid=52>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro : FGV, 1976.

CARDOSO, Júlio César , LUZ; André, Ricardo. 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>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

CARIOCA CHRISTIANI-NIELSEN ENGENHARIA S.A. Disponível em <[http://www.cariocaengenharia.com.br/novosite/site\\_ce\\_1024/index.html](http://www.cariocaengenharia.com.br/novosite/site_ce_1024/index.html)>. Acesso em: 03 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Manual da Qualidade**. 2009.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão de SMS**. 2003.

CAVALCANTI, Arlei Antonio; LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; PONTE, Vera. Da onda da Gestão da Qualidade a uma filosofia da qualidade da Gestão: *Balanced Scorecard* Promovendo Mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo: USP, Edição Especial, p. 79 - 94, 30 junho 2004. Disponível em <<http://>

[www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed\\_comemor2/ec2\\_parte6\\_pg79a94.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed_comemor2/ec2_parte6_pg79a94.pdf). Acesso em: 20 out. 2009.

CIERCO, Agliberto Alves; LEUSIN, Sérgio; MARSHALL JUNIOR, Isnard; MOTA, Edmarson Bacelar; ROCHA, Alexandre Varanda. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 9 ed. 2008.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS. Comissão *ad hoc* para as normas de descrição. **ISAD (G): normas internacionais de descrição em arquivo**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1998 (Publicações técnicas, 48).

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS. Comissão *ad hoc* para as normas de descrição. **Norma internacional de registro de autoridade Arquivística para entidades Coletivas, pessoas e famílias - ISAAR (CPF)**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1998 (Publicações técnicas, 49).

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos e-ARQ Brasil**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional v.1, 2006. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicações/earqbrasilv1.pdf>. Acesso em 21 abr. 2009.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **NOBRADE: Norma Brasileira de Descrição Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006.

COUTRO, Alex. **Efeitos da Globalização/Regionalização: O Impacto Modernizador do Sistema de Certificação ISO 900 na Competitividade das Organizações**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da U.S.P. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART421.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART421.pdf) >. Acesso em 8 nov. 2009.

DOLLAR, C. Tecnologias da Informação Digitalizada e Pesquisa Acadêmica nas Ciências Sociais e Humanas: o papel crucial da arquivologia. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 7, n. 13, p. 65-79, 1994.

DUCHEIN, Michel. Prologo. In: LLANSÓ I SANJUAN, Joaquim. **Gestión de documentos: definición y analisis de modelos**. Bergara: IRARGI, Centro de Patrimonio Documental de Euskadi, 1993.

DURANTI, Luciana. **Origin and development of the concept of archival description.** Arquivaria 35, p 47-54.

FLORES, Daniel; NASCIMENTO, Maiara de Arruda. A gestão da Informação arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade. Rio de Janeiro. **Arquivística.net**, v.3, n.2, p. 62-77, jul/dez.2007. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net>> Acesso em: 20 jan. 2009.

FONSECA, Maria Odila. **Arquivologia e Ciência da informação.** Rio de Janeiro: FGV, 1º ed., 2005.

FONSECA, Maria Odila; JARDIM, José Maria. Estudos de usuários em arquivos: em busca de um estado da arte. Brasília. **Ciência da Informação**, v. 5, n.5, artigo 04, outubro/2004.

FREITAS, Lídia Silva de. A memória polêmica da noção de Sociedade da Informação e sua relação com a área de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.12, n. 2, p.175-209, jul. 2002. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br>>. Acesso em: 20 de dez. 2008.

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo.** São Paulo: AABB, 1998 (Projeto como fazer; v. 2).

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n. 1, p.72-80, jan/abril. 2004.

INDOLFO, Ana Celeste. Gestão de Documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net**. Rio de Janeiro, v. 3, n.2, p. 28-60, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=155&layout=abstract>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

ISO (*International Standard for Organization*). Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2009.

JARDIM, José Maria. **O inferno das boas intenções: legislação e políticas arquivísticas.** In Matar, Eliane (org.) Acesso à Informação e política de arquivos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2003.

JARDIM, José Maria. O conceito e a prática de gestão de documentos. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, 1987

JARDIM, José Maria . **Sistemas e Políticas públicas de arquivo.** Capítulos 3 e 4, p. 19-44, 1995.

JURAN, J. M. Juran; Gryna, Frank M. **Controle de Qualidade** (Handbook). Editora: Makron Books, 1991.

LOPES, Luís Carlos. **A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada.** Rio de Janeiro: APERJ, 1997.

LOPEZ, André Porto Ancona. **Como descrever documentos de arquivos: elaboração de instrumentos de pesquisa.** São Paulo: APESP, Imprensa Oficial do Estado, 2002 (Projeto Como fazer nº. 6).

OLIVEIRA, Ângela Aparecida de; RODRIGUES, Alécia Silva; RODRIGUES, Alex Silva; SOUZA, Ana Paula de Moura. Princípios da descrição arquivística: do suporte convencional ao eletrônico. **Arquivística.net**. Rio de Janeiro, v.2, n. 2, p 38-51, ago./dez. 2006. Disponível em:<<http://www.arquivistica.net/ojs/include/getdoc.php?id=289&article=85&mode=pdf>> Acesso em: 10 out. 2008.

OLIVEIRA, Lucia Maria Velloso de. Arquivos pessoais e documentos digitais: uma reflexão em torno de contradições. **Arquivo & Administração**. Rio de Janeiro: Associação dos Arquivistas Brasileiros, v. 7, n.1, p 35-48, 2008.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Documentação para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 3º edição, 2005.



RONDINELLI, Rosely Curi. **Gerenciamento Arquivístico de Documentos Eletrônicos: Uma Abordagem Teórica da Diplomática Arquivística Contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2º ed. 2005.

ROUSSEAU, Jean – Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SHELLENBERG, T. R. **Arquivos Modernos: princípios e técnicas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SHELLENBERG, T.R. **Documentos Públicos e Privados: arranjo e descrição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p.142-151, maio/ago. 2002.

SOUZA, Renato Tarciso Barbosa. Os princípios da teoria da classificação e o processo de organização de documentos de arquivo. **Arquivo & Administração**. Rio de Janeiro: Associação dos Arquivistas Brasileiros, v. 6, n.1, p. 5-26, 2007.

VALLS, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2., 2004.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. **A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006**. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 20 dez. de 2007.

VIEIRA, Carlos Alberto de Souza. 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, p.172-184, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net>>. Acesso em: 20 dez. 2007.